



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ZLEPŠENÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI
ZAMĚSTNANCŮ VÝROBNÍ FIRMY**

IMPROVING THE MOTIVATION AND SATISFACTION OF EMPLOYEES OF A MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Vencálková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Monika Vencálková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců výrobní firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě empirického výzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Zhodnotit ekonomickou náročnost navržených doporučení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen a ŠIKÝŘ, Martin. 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 978-80-71-9-893-4.

KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. str. 269. 978-80-7261-288-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. 80-247-0405-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců výrobní firmy. V první části je zaměřena na teoretická východiska k dané problematice. Druhá část je zaměřena na analyzovanou společnost a její současný motivační systém. Na základě empirického výzkumu a testování hypotéz jsou v poslední části uvedeny návrhy na zlepšení současného motivačního systému společnosti.

Klíčová slova

motivace, motivační systém, spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, benefity

Abstract

The thesis is focused on improving the motivation and satisfaction of employees of manufacturing company. The first part focuses on the theoretical basis to the issue. The second part focuses on the selected company and describes its current motivation system. Based on the results from empirical research and hypothesis testing are in the last part contains suggestions for improving the current motivational system of the company

Keywords

motivation, motivation system, employee satisfaction, employee ratings, employee training, benefits

Bibliografická citace

VENCÁLKOVÁ, Monika. *Zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců výrobní firmy*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135242>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....

Bc. Monika Vencálková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce doc. RNDr. Anně Putnově, Ph.D., MBA za ochotu, odborné vedení a cenné rady při vypracovávání diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala zaměstnancům analyzované společnosti, kteří mi umožnili zpracování diplomové práce a poskytli informace a materiály k dané problematice, ale také všem zaměstnancům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření. Na závěr bych ráda poděkovala rodině a mým blízkým, kteří mě v průběhu celého studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce	12
Metody a postupy zpracování	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Motivace.....	15
1.2.1 Motiv, stimul.....	15
1.2.2 Motivační faktory	16
1.2.3 Teorie motivace	17
1.2.4 Proces motivace	19
1.2.5 Typy motivace	20
1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	21
1.3.1 Cíle hodnocení	21
1.3.2 Metody hodnocení	21
1.3.3 Funkce hodnocení	22
1.4 Odměňování zaměstnanců	23
1.4.1 Systém odměňování zaměstnanců	23
1.4.2 Zaměstnanecké výhody.....	23
1.5 Spokojenost zaměstnanců	24
1.6 Loajalita zaměstnanců.....	24
1.7 Vzdělávání a rozvoj lidí ve společnosti	24
1.7.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	25
1.7.2 Plánování vzdělávání	26
1.7.3 Realizace vzdělávání.....	27

1.7.4	Vyhodnocení vzdělávání.....	27
2	Analýza současného stavu	29
2.1	Představení společnosti	29
2.2	Organizační struktura	29
2.3	Struktura zaměstnanců	32
2.4	Pracovní doba.....	36
2.5	Odměňování zaměstnanců	37
2.6	Zaměstnanecké výhody	38
2.7	Hodnocení zaměstnanců.....	41
2.8	Dotazníkové šetření.....	41
2.8.1	Identifikace respondentů.....	42
2.8.2	Atmosféra na pracovišti a komunikace.....	46
2.8.3	Hodnocení pracovního výkonu.....	49
2.8.4	Motivace respondentů.....	52
2.8.5	Zaměstnanecké benefity	55
2.9	Testování hypotéz	61
2.10	Shrnutí výsledků výzkumu	67
2.10.1	Atmosféra na pracovišti a komunikace.....	67
2.10.2	Hodnocení pracovního výkonu.....	68
2.10.3	Motivace respondentů.....	68
2.10.4	Benefity.....	68
2.10.5	Vyhodnocení hypotéz	68
3	Vlastní návrhy řešení	70
3.1	Hodnocení zaměstnanců.....	70
3.2	Sick days	71
3.3	Flexi pass CARD – benefiční karta.....	72

3.4	Stravenkový paušál	73
3.5	Shrnutí návrhů.....	75
Závěr		76
Seznam použitých zdrojů.....		77
Seznam grafů		80
Seznam obrázků.....		82
Seznam tabulek.....		83
Seznam příloh		84

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá zlepšením motivace a spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku XYZ. Je velmi důležité, aby vedení společnosti motivovalo své zaměstnance. Motivovaní a spokojení pracovníci totiž dosahují lepších pracovních výsledků což vede ke zvýšení výkonosti celé firmy. Motivace je individuální záležitost. Každého člověka tedy motivuje něco jiného. Pro někoho jsou to peníze, pro jiného pracovní výsledky nebo jistota práce.

Cílem diplomové práce je na základě empirického výzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Zhodnotit ekonomickou náročnost navržených doporučení.

V teoretické části práce se budu zabývat základními pojmy, které souvisejí s danou problematikou.

V analytické části se nejprve zaměřím na představení sledované výrobní společnosti a popisem současného motivačního systému. Následně provedu dotazníkové šetření, kde budu zjišťovat spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem a jejich motivovanost. Výsledky budou graficky znázorněny. Dále provedu testování hypotéz, kdy zjistím závislost dvou znaků.

Na základě výsledků z analytické části budou navrženy opatření, které by měly vést ke zlepšení motivačního systému a vyšší spokojenosti zaměstnanců. Bude uvedena jejich ekonomická náročnost.

CÍLE PRÁCE

Diplomová práce se zabývá analýzou a návrhem na zlepšení motivačního systému společnosti.

Hlavním cílem práce je přispět návrhy ke zlepšení a zefektivnění motivačního systému společnosti. Navržená opatření by měla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Tohoto cíle dosáhneme následujícími dílčími cíli:

- zpracování teoretických východisek, která souvisejí s tématem,
- představení společnosti, popsání a zhodnocení současného stavu,
- provedení empirického výzkumu a testování hypotéz,
- navržení změn a jejich ekonomické dopady.

Hypotézy, které budou testované jsou stanoveny následovně:

- Hypotéza č. 1: Závislost atmosféry na pracovišti na oddělení/úsek kde respondenti pracují
- Hypotéza č. 2: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje
- Hypotéza č. 3: Závislost mezi spokojeností s nabízenými benefity a motivací respondentů ze strany zaměstnavatele

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro průzkum motivace zaměstnanců byl zvolen empirický kvantitativní přístup. Výzkumná strategie byla zvolena jako průzkum mezi zaměstnanci společnosti pomocí dotazníku. Pro sběr dat a analýzu byl zvolen standardizovaný dotazník, který obsahoval 20 otázek z nichž byla 1 otázka otevřená. Otevřená otázka byla jako jediná z celého dotazníku nepovinná. Tento dotazník byl vytvořen před Google Forms. Zaměstnancům byl dotazník rozeslán e-mailem.

Otázky byly rozděleny do 5 kategorií:

- identifikace respondentů,
- atmosféra na pracovišti a komunikace,
- hodnocení pracovního výkonu,
- motivace respondentů,
- zaměstnanecké benefity.

S ohledem na velikost podniku a skutečností, že každá divize/úsek je řízena samostatně a rovněž k současné situaci jsme se rozhodli dotazovat pouze pracovníků z úseku Finance, Nákup a Personálního oddělení.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola diplomové práce shrnuje základní teoretická východiska, která slouží k porozumění dané problematiky a následném zpracování analytické části.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití, představují ten nejcennější zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto je třeba, aby se stal jádrem veškerého řízení podniku (1).

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování.“ (1, s. 28)

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace (1).

Zjednodušeně se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- rozvíjení kultury, která se zaměřuje na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečení kvalifikované, talentované a oddané pracovníky,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí (2).

1.2 Motivace

Motivace je většinou popisována jako směr a trvání činnosti. Je to zcela individuální záležitost, protože každého motivuje něco jiného. Motivace zahrnuje jednání, vnitřní a vnější síly, který ovlivňují výběr dané osoby (3).

Existuje mnoho definic motivace, zde jsou dvě pro příklad:

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Motivace určuje příčinu chování, intenzitu zaujetí, jeho směr a také trvání.“ (4, s.462)

„Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem.“ (5, s.92)

Obecně je motivace chápána jako stav mysli, kdy vysoká motivace vede k vyšší morálce a vyššímu výkonu. Pokud je zaměstnanec motivovaný zůstává loajální (6).

Motivace může být pozitivní ale také negativní. Negativní motivace je založena na nátlaku nebo strachu jedince. Naopak pozitivní motivace je založena na pochvale a uznání za odvedenou práci (6).

Velký vliv na motivaci zaměstnanců má přístup vedoucích pracovníků. Především to, jak se zaměstnancům věnují, jak je hodnotí, odměňují, projevují jim uznání za dobře odvedenou práci, zda vytvářejí příjemné pracovní prostředí (7).

Motivaci lze zkoumat ze tří pohledů:

- cíle – co jsou hlavní motivy našeho chování, čeho chceme dosáhnout,
- rozhodnutí – proč si vybíráme určité cíle,
- vliv – způsoby jakými lze motivovat jedince (8).

Motiv dává důvod dát se určitým směrem. Pokud lidé očekávají že jejich kroky povedou k dosažení cíle, cítí se motivováni (9).

1.2.1 Motiv, stimul

Rozdíl mezi motivem a stimulem je, že stimul působí na člověka zvenčí a motiv zevnitř.

Mnoho lidí se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Ovšem lidé dávají přednost různým motivům.

Kromě peněz jsou to například:

- osobní postavení – člověk chce vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí,
- pracovní výsledky – lidé se snaží vyniknout ve své práci, jsou soutěživý a rádi se srovnávají s ostatními,
- přátelství – dobrá atmosféra na pracovišti je pro lidi důležitější než pracovní výsledky a peníze,
- jistota – neradi riskují, řídí se předpisy, netouží po vysokém postavení ani velkých příjmech,
- odbornost – snaží se vyniknout ve své profesi, preferuje svůj profesionální rozvoj,
- samostatnost – člověk se chce rozhodovat sám za sebe,
- tvořivost – člověk rád u práce přemýšlí a vymýšlí nové věci (10).

Mezi stimuly pracovní motivace patří dle Růžičky:

- finanční odměna – mzda, plat, prémie,
- pracovní hodnocení – ocenění pracovního výkonu,
- pracovní podmínky a režim práce – zájem organizace o lepší pracovní podmínky,
- hodnocení skupinou – projevy uznání a respektu,
- porovnání výkonu s ostatními – na základě sebehodnocení stanovení cílů,
- možnost samostatné práce a podílení se na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod (11).

1.2.2 Motivační faktory

K základním motivačním faktorům patří potřeby, zájmy, hodnoty a postoje.

1.2.2.1 Potřeby

Potřeby jsou základním motivačním faktorem a ovlivňují lidské chování. Jedná se subjektivní pocit nedostatku něčeho, co je pro jedince nezbytné. Potřebou se ale může stát něco, co objektivně není potřebou jako je například kouření nebo alkohol. Obvykle se pro klasifikaci využívá Maslowova pyramida, která bude popsána v další kapitole (12).

1.2.2.2 Zájmy

Zájem na potřebu navazuje, protože člověk má zájem o předmět, který je pro něj potřebný. Člověk ale může mít zájem i o předměty, které přesahují okruh jeho potřeb. Zájem může

být zdrojem motivace či motivem, který vede k určitém chování, aby člověk uspokojil své potřeby (12).

1.2.2.3 Hodnoty

Hodnoty slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou, ale také samotného lidského života. Postupně si člověk vytváří hodnotový systém, který ovlivňuje jednání člověka v různých situacích (12).

1.2.2.4 Postoje

Jedná se o vyjádření vztahu motivace a hodnot. Postoj je hodnotící vztah, kdy pro každý postoj je charakteristická míra pozitivnosti nebo negativnosti vztahu vůči danému předmětu. Postoje jsou především psychický jev (12).

1.2.3 Teorie motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co lidi ovlivňuje, aby se chovali určitým způsobem.

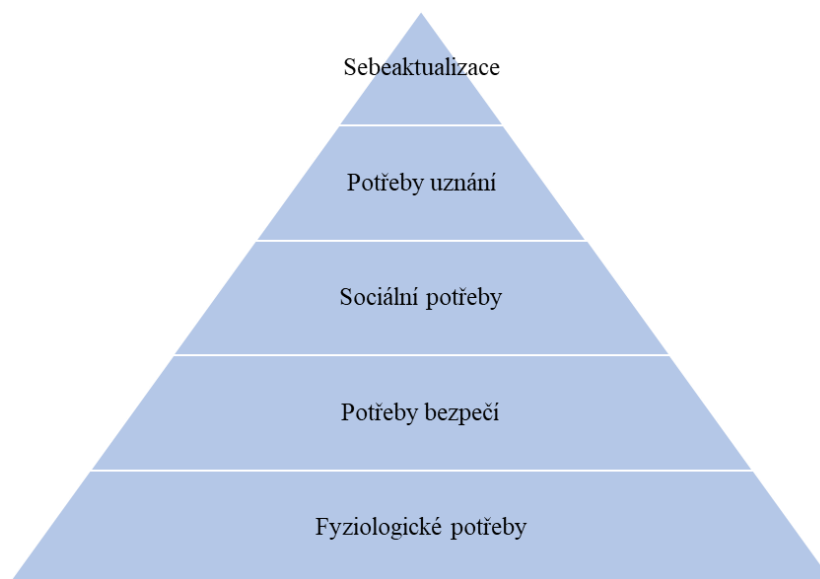
„Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.“ (9, s.109)

Existuje celá řada teorií, které vysvětlují, co to je motivace. V této kapitole bude pro příklad popsána Maslowova teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie a ERG teorie.

1.2.3.1 Maslowova teorie

Abraham H. Maslow vytvořil teorii hierarchie potřeb, která je známá jako Maslowova pyramida. Z obrázku 1 je vidět rozdělení potřeb do pěti skupin, které jsou hierarchicky uspořádané od nejnižších k nejvyšším (11).

Lidské potřeby Maslow roztřídil do následujících úrovní:



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 13)

Prostředky uspokojení potřeb lze pro potřeby zaměstnanců shrnout takto:

- fyziologické – mzda, ochranné pomůcky, odstraňování škodlivých vlivů na pracovišti,
- bezpečnosti a sociální jistota – dobrá perspektiva firmy, jistota pracovního místa do budoucnosti,
- sociální – kontakt se spolupracovníky, vytváření dobrých vztahů na pracovišti;
- uznání – hodnocení pracovního výkonu, pochvala,
- sebeaktualizace/seberealizace – dobře organizovaná práce, která umožní pracovníkovi ukázat své schopnosti, a která ho těší. (10).

1.2.3.2 Hezbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb. Vychází z toho, že na pracovišti existují dvě skupiny faktorů. Jedná se o faktory hygienické a motivační. Tyto faktory podporují pracovní spokojenost-motivátory, tím dojde k posílení motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich potenciál motivovat je omezený-hygienické faktory (13).

„Absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.“ (14, s.73)

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj

Obrázek č. 2: Faktory Herzbergovy teorie
(Zdroj: 13, str.61)

„Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických fakturu přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.“ (14, s.7)

1.2.3.3 ERG teorie

Tuto teorii vytvořil Alderder. Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání.

Uspokojení je subjektivní reakce, která se vztahuje na vnitřní stav lidí, kteří získali, co chtěli. Přání se vztahuje k potřebám, preferencím a motivům daného člověka (11).

ERG teorie postihuje tři kategorie potřeb:

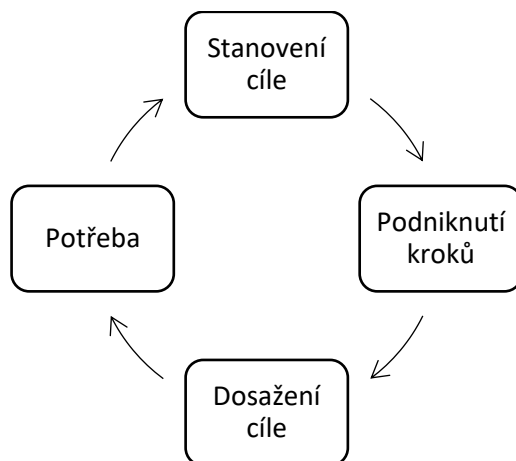
- existenční potřeby (Existency) – jedná se o potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních předmětů, patří sem například plat nebo zaměstnanecké výhody,
- vztahové potřeby (Relatedness) – uspokojení těchto potřeb závisí na sdílení a vzájemnosti, například pochopení, potvrzení nebo vliv,
- růstové potřeby (Growth) – pomáhají k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí, uspokojení závisí na příležitostech k růstu (10).

1.2.4 Proces motivace

Podnětem procesu motivace je zjištění neuspokojení potřeb, které vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby. Poté se volí cesty, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je stanoveného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. Pokud se objeví podobná potřeba je pravděpodobné, že se kroky zopakují. Ale pokud se potřeby nedosáhnou, je méně pravděpodobné že

podniknuté kroky se budou opakovat. Po uspokojení potřeb se objevují nové potřeby a celý proces tak pokračuje (9).

Proces motivace podle Armstronga je znázorněn na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Proces motivace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 9, s. 109)

1.2.5 Typy motivace

Motivaci můžeme rozdělit na dva typy, které specifikoval Herzberg. Jedná se o vnitřní a vnější motivaci.

Při vnitřní motivaci se motivují zaměstnanci sami tak, že hledají, nalézají a vykonávají náplň práce, která uspokojuje jejich potřeby. Faktory, které tvoří vnitřní motivaci jsou ty, které si zaměstnanci sami vytvářejí, a které je ovlivňují k tomu, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem (14).

Příkladem vnitřní motivace je například odpovědnost, příležitost k funkčnímu postupu nebo touha učit se novým věcem (11).

Vnější motivace je záměrným působením a cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace, kterou zabezpečuje vedení společnosti. Faktory v tomto případě přicházejí z jejich okolí. Mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (14).

Příkladem vnější motivace je například zvýšení platu, povýšení, ale také tresty (11).

1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností ve společnosti. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich odvedené práci a zároveň poskytuje organizaci představu o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců (11).

Je třeba aby zaměstnanci pravidelně dostávali zpětnou vazbu. To je motivuje k jejich práci. Zaměstnanci potřebují být průběžně informováni o tom, co se od nich očekává, jaké jsou jejich výhledy, co mohou dělat pro vylepšení své pozice a jakou dostanou odměnu za odvedenou práci (14).

1.3.1 Cíle hodnocení

Hlavním cílem je, aby zaměstnanci maximálně využívali své schopnosti a znalosti. Organizace, které se soustředí na plné využití schopností každého zaměstnance má lépe motivované pracovní síly. Díky tomu se zvyšuje produktivita a společnost tím získává konkurenční výhodu (15).

Druhotným cílem je například zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho dosahují vytvářením vzájemného porozumění mezi vedoucím a zaměstnanci ohledně očekávání, cílů, podpora zaměstnanců k vlastním návrhům (15).

Dále hodnocení pomáhá personálním pracovníkům. Hodnocení jim poskytuje údaje pro rozhodování ohledně zvýšení platů, povýšení, produktivnější využití lidských zdrojů a dodává jim informace o schopnostech a dovednostech zaměstnanců (15).

1.3.2 Metody hodnocení

Metody hodnocení lze rozdělit podle toho jaké oblasti pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu se rozdělují na 3 skupiny. První skupinou jsou metody zaměřeny na minulost, které se orientují především na to, co se již stalo. Druhá skupina jsou metody zaměřené na přítomnost. Ty se zaměřují na zhodnocení aktuální situace. Poslední skupinou jsou metody zaměřené na budoucnost. Tyto metody jsou zaměřeny na určitou předpověď toho, co může v budoucnu nastat (16).

Mezi základní metody pro hodnocení pracovníků patří například motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a Balanced Scorecard.

1.3.2.1 Motivační hodnotící pohovor

Tato metoda má dvě části. První částí pracovník hodnotí sám sebe, ohlíží se za tím, co se stalo a následně se zaměřuje na budoucnost na pracovišti a ve firmě. Druhá část zahrnuje hodnocení jeho nadřízeného. V podstatě se jedná o sebehodnocení a následným hodnocením někým druhým. Hlavní výhodou je, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení (16).

1.3.2.2 Řízení pomocí cílů

Řízení pomocí cílů je metoda, která se zaměřuje na budoucnost. Nejčastěji se používá pro hodnocení výstupů a výsledků které se dají jednoduše změřit. Principem je stanovování pracovních cílů, které vznikají na základě dohody podřízeného a nadřízeného. Zaměstnanec se na tvorbě cílů osobně podílí a stávají se tak jeho závazkem. To přispívá k jeho motivaci. Zaměstnanci jsou následně hodnoceni podle toho, zda stanovené cíle splnili či jaké úsilí vynaložili pro dosažení stanoveného cíle (16).

1.3.2.3 Balanced Scorecard

BSC neboli vyvážená soustava ukazatelů je rovněž orientovaná na budoucnost. Důraz je kladen na to, aby cíle jednotlivých zaměstnanců byli sladěny se strategickými cíli společnosti. Tato metoda umožňuje měřit výkonnost na všech úrovních. Dochází k tvorbě ukazatelů, které poskytují pohled na výkonnost celé organizace. Tyto ukazatele sledují například kvalitu procesu, výrobní produktivitu nebo spokojenost zákazníka (16).

1.3.3 Funkce hodnocení

Mezi uváděné funkce hodnocení pracovníků patří:

- poznávací – průběžné sledování pracovní výkonnosti,
- srovnávací – porovnávání mezi pracovníky,
- regulační – dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení,
- kauzální – sledování příčin změn v pracovním jednání,
- stimulační – snaha pracovníků dosáhnout lepších výsledků,
- výběrová – možnost pracovního postupu (11).

1.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování probíhá ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní i nepeněžní odměny jako kompenzace za vykonanou práci. Odměny ovlivňují množství a kvalitu vykonané práce (11).

Mezi cíle odměňování patří:

- odměňovat podle vytvořené hodnoty,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku i s potřebami pracovníků,
- odměňovat za to co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu (9).

1.4.1 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování je tvořen:

- strategie odměňování – stanovuje co organizace dlouhodobě zamýšlí, aby dosahovala podnikatelských cílů;
- politika odměňování – definuje souhrnné zásady a postupy odměňování;
- praxe odměňování – stanovené třídy a sazby k realizaci strategie a politiky odměňování;
- procesy odměňování – způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování;
- postupy odměňování – jsou využívány k udržení systému, provádění každoroční revize a úpravy mezd (9).

Systém odměňování slouží ke stanovení mzdy za vykonanou práci. Příjemci mzdy mají být předem informováni o zásadách odměňování, znát kritéria pro hodnocení pracovního výkonu a mohou svoji mzdu ovlivnit pracovním výkonem (17).

1.4.2 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých finančních i nefinančních benefitů nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a ke zvýšení loajality k zaměstnavateli. Firmy si

poskytováním různých benefitů snaží udržet nebo získat nové kvalifikované pracovníky (18).

Benefity jsou jakákoliv forma příjmů, která není mzdou za vykonanou práci, například závodní stravování (17).

1.5 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je dnes pokládána za velmi důležitou. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality. Spokojenost zaměstnanců a udržení si těch, o které má podnik zájem, a jejich produktivita určují kvalitu dosahovaných výsledků (19).

1.6 Loajalita zaměstnanců

Pod pojmem loajalita zaměstnance si lze představit věrnost zaměstnance nebo vztah k instituci. Věrnost zaměstnance bývá spojována s ochotou doporučit pracovní místo ve společnosti někomu jinému. Vztah k instituci znamená sdílení vize a cílů společnosti (20).

1.7 Vzdělávání a rozvoj lidí ve společnosti

Vzdělání je základním prvkem pro úspěšně zvládnutý systém managementu jakosti. Investice do vzdělávání je pro podnik velice důležitá, protože znalosti a dovednosti jsou hlavním klíčem k úspěchu.

Vzdělávání pracovníků vede k prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace. Vede k zvyšování produktivity práce, množství a kvality práce, ale také k lepšímu hospodaření se zdroji a zvyšování spokojenosti zákazníků (21).

„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.“ (21, s. 462)

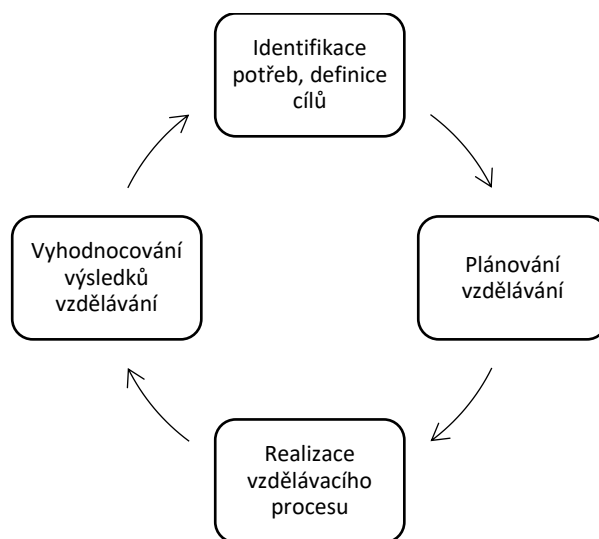
Profesní vzdělávání zahrnuje všechnu přípravu na povolání. To znamená školskou přípravu ale i různé formy vzdělávání pro dospělé (22).

Podnikové vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem. Zahrnuje interní a externí vzdělávání. Interní vzdělávání je realizováno podnikem ve vlastním

vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti. Externí vzdělávání je na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole (22).

Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace za pomoci odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje,
- rekvalifikaci, při které dochází k formování pracovních schopností člověka, které vedou k osvojení si nového povolání,
- profesní rehabilitaci, což je opětovné zařazení osob, kterým jejich aktuální zdravotní stav trvale nebo dočasně nedovoluje vykonávat jejich dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (22).



Obrázek č. 4: Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

1.7.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

„Identifikace odpovídá na:

- *Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují? “ (1, s. 69)*

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Následuje návrh vhodného vzdělávacího programu. Při identifikaci je třeba porovnat výkonnost standardní se současnou výkonností. Rozdílem je výkonnostní mezera (1).

Výstupem této fáze je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňující požadavky vzdělávání a rozvoje.

1.7.2 Plánování vzdělávání

Proces tvorby plánů se skládá ze třech fází - přípravná, realizační, zdokonalovací.

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků (1).

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Určuje se jakým způsobem bude výuka probíhat (1).

Zdokonalovací fáze slouží k průběžnému hodnocení jednotlivých etap programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů. Rovněž je důležité prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnost vybraných lektorů (1).

Každý plán by měl obsahovat jaká téma vzdělávání je třeba zajistit, jaká je cílová skupina účastníků, jaké budou při vzdělávání použity metody a techniky, která vzdělávací instituce bude zvolena, kdy a kde se vzdělávání uskuteční, jakým způsobem proběhne závěrečné hodnocení, jaké jsou náklady (1).

1.7.3 Realizace vzdělávání

Realizace konkrétních vzdělávacích aktivit probíhá v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Fáze realizace se skládá z šesti prvků – cíle, program, motivace, metody, účastníci, lektoři.

Cíle - určují se na základě stanovených vzdělávacích potřeb, rozděluje se na programové cíle (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (jednotlivé vzdělávací aktivity). Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.

Program - musí obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky, dále také jméno lektora a místo, kde se vzdělávací akce uskuteční.

Motivace - je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Je třeba aby zaměstnanci byli přesvědčeni o přínosech.

Metody – volba vhodných metod závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, jednotlivcům a k učebním cílům. Je také důležité brát ohled na individuální učební styl účastníka.

Účastníci – motivační připravenost účastníků závisí také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový vztah a dispozice účastníka mají vliv na jeho přístup k učení.

Lektoři - jsou často vybíráni na základě jejich technických vědomostí nikoli na základě osobnostních a pedagogických předpokladů (1).

1.7.4 Vyhodnocení vzdělávání

Je to poslední a zároveň velmi důležitá součást vzdělávacího procesu. Je to pokus získat zpětnou vazbu o tom, jak byl vzdělávací program účinný a zároveň ocenit hodnotu tohoto vzdělávání (1).

V podstatě je porovnání cílů s výsledky odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.

Důvody k realizaci vyhodnocení:

- slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém,
- slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce,
- přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a pomáhá zjistit jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější,
- pomáhá manažerům zjistit, jací zaměstnanci budou mít z programu největší užitek,
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,
- posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě (22).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce se zaměřím na současný stav ve společnosti v oblasti motivace. Nejprve se zaměřím na představení analyzované společnosti, jejich organizační strukturu a strukturu zaměstnanců, dále na nabízené benefity a přístup hodnocení zaměstnanců. Cílem této části diplomové práce je pomocí dotazníkového šetření nalézt nedostatky v motivačním systému podniku. Na základě výzkumu následně navrhnou doporučení pro jeho zlepšení.

2.1 Představení společnosti

Analyzovanou společností v diplomové práci je akciová společnost XYZ. Jedná se o společnost, která patří ke špičce českého strojírenství. Společnost svoji výrobu zahájil téměř před 70 lety. Je moderním a spolehlivým výrobcem tvářecích strojů, zařízení pro zpracování válcovaných výrobků, produktů metalurgie a lisovacích nástrojů. Produkce společnosti je vyvážena do bezmála padesáti zemí světa (23).

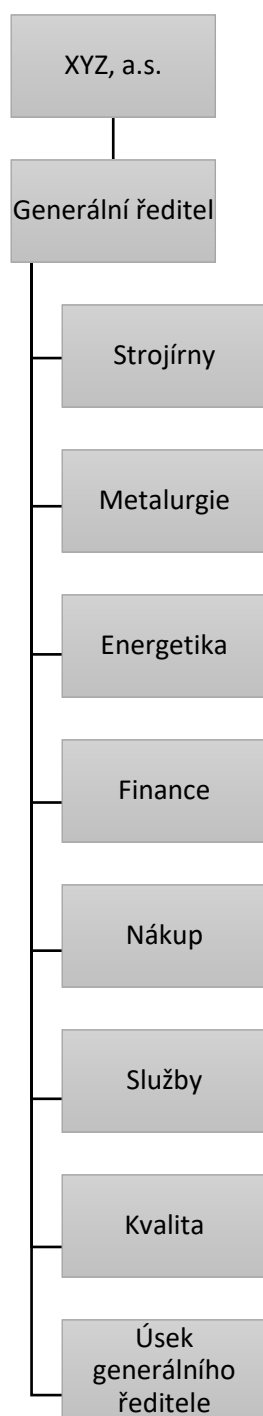
Společnost si zakládá na dlouhodobých partnerských vztazích jak se zákazníky, tak i s dodavateli. Konstrukce zařízení je vždy přizpůsobena požadavkům a potřebám zákazníka (23).

Společnost staví budoucnost na tradicích a lidech. Chce být partnerem první volby pro komplexní řešení na míru, nositelem strojírenské tradice, nových trendů a inovací, všestranně odpovědnou firmou (23).

2.2 Organizační struktura

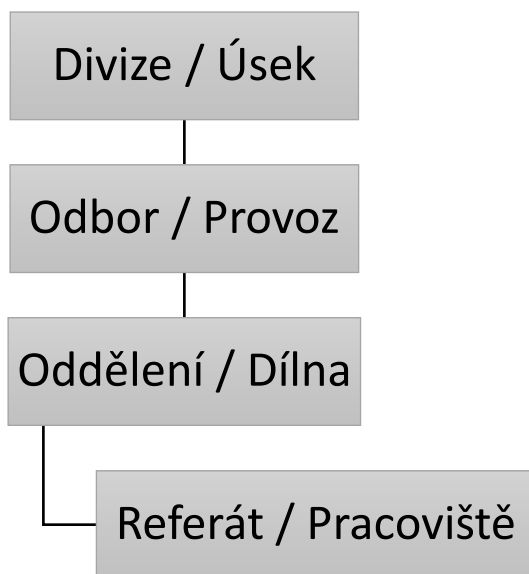
Společnost XYZ je akciovou společností, nejvyšším orgánem je tedy valná hromada. Ta je jediným oprávněným orgánem, která může měnit základní stanovy společnosti. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí a zodpovídají za činnost ve firmě. V představenstvu společnosti je předseda, místopředseda a dva členi, které volí a odvolává valná hromada. Kontrolním orgánem je dozorčí rada, která má tři členy. Ti jsou rovněž voleni valnou hromadou. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na působnost představenstva a činnost podniku.

Společnost je rozdělena na divize a úseky viz obrázek 5.



Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 23)

Divize a úseky jsou dle jejich velikostí dále členěny (Obrázek 6). Nižší úrovně mohou být vynechány.



Obrázek č. 6: Členění divizí a úseků
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Divize jsou tvořeny jako samostatné ekonomické jednotky, které jsou schopné podnikatelského jednání s určitým stupněm samostatnosti.

Úsek zajišťuje soubor činností ucelené odborné oblasti. Zahrnuje řídicí, správní a obslužné činnosti.

Odbor seskupuje větší rozsah úzce souvisejících a odborně náročných skupin činností. Dále může být členěn na oddělení a referáty.

Provoz je produkční organizační útvar. Probíhají v něm činnosti jako výrobní, obslužná, vývojová a další.

Oddělení zajišťuje určitou ucelenou agendu, zaměřenou k jednomu předmětu činnosti. Oddělení se může členit na pracovní skupiny či referáty.

Dílna se skládá z jednotlivých pracovišť. Jejím hlavním posláním je výrobní činnost, údržba a další.

Referát vykonává stejnorodé nebo na sebe navazující činnosti.

Pracoviště je pracovní prostor pro pracovníka či skupinu pracovníků. Ve výrobních útvarech se jedná o stroj a zaměstnance (24).

2.3 Struktura zaměstnanců

V této části bude uvedena současná struktura všech kmenových zaměstnanců společnosti.

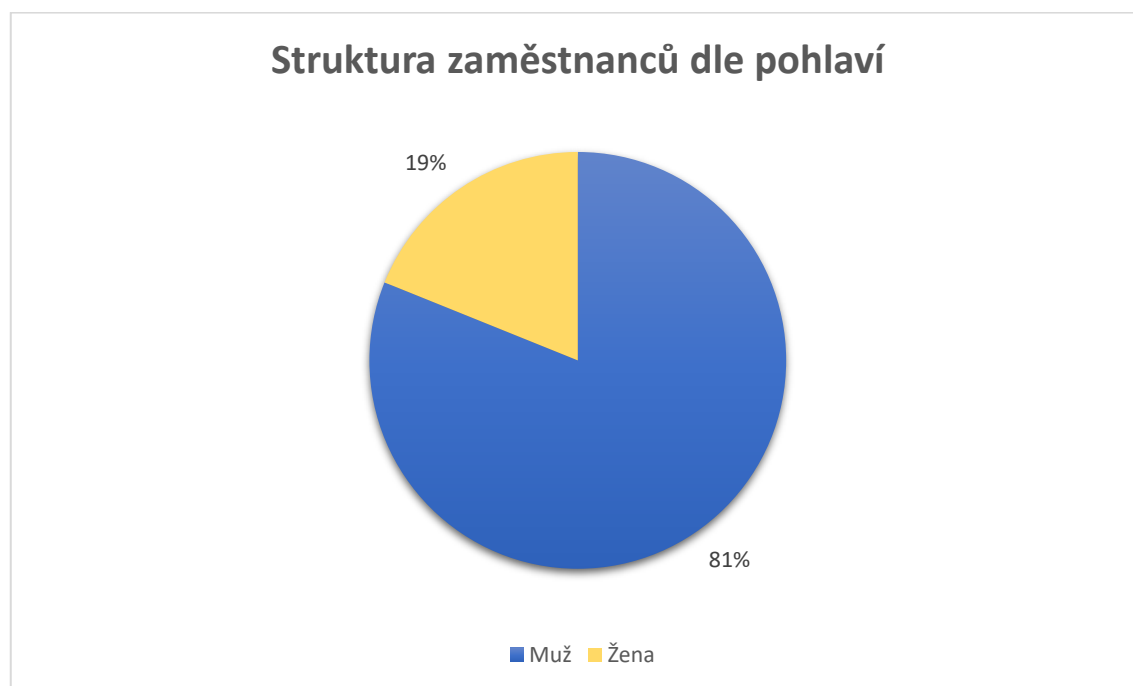
Pohlaví

Vzhledem k tomu, že se jedná o strojírenskou společnost většinu zaměstnanců tvoří muži. Konkrétně se jedná o 81 % z celkového počtu zaměstnanců.

Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Pohlaví	Počet
Muž	1 339
Žena	312
Celkový počet zaměstnanců	1 651

Grafické znázornění struktury zaměstnanců dle pohlaví je uvedeno v grafu č. 1.



Graf č. 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Pracovní zařazení

Zaměstnanci jsou děleni do pěti pracovních kategorií:

- DJ – jednicový dělník,
- DR – režijní dělník,
- D-Údržby – režijní dělníci pracovišť údržby,
- POP – pomocný obslužný personál,
- THP – technicko-hospodářský pracovník.

Tabulka č. 2: Pracovní kategorie zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Pracovní kategorie	Počet
DJ	549
DR	330
D-Údržby	89
THP	620
POP	63

Mezi jednicové dělníky patří například soustružníci, frézaři nebo strojní zámečníci. Tito zaměstnanci pracují přímo ve výrobě.

Režijní dělníci jsou například vazači břemen, řidiči pracovních strojů nebo skladový dělníci. Vykonávají tedy podpůrné a obslužné činnosti.

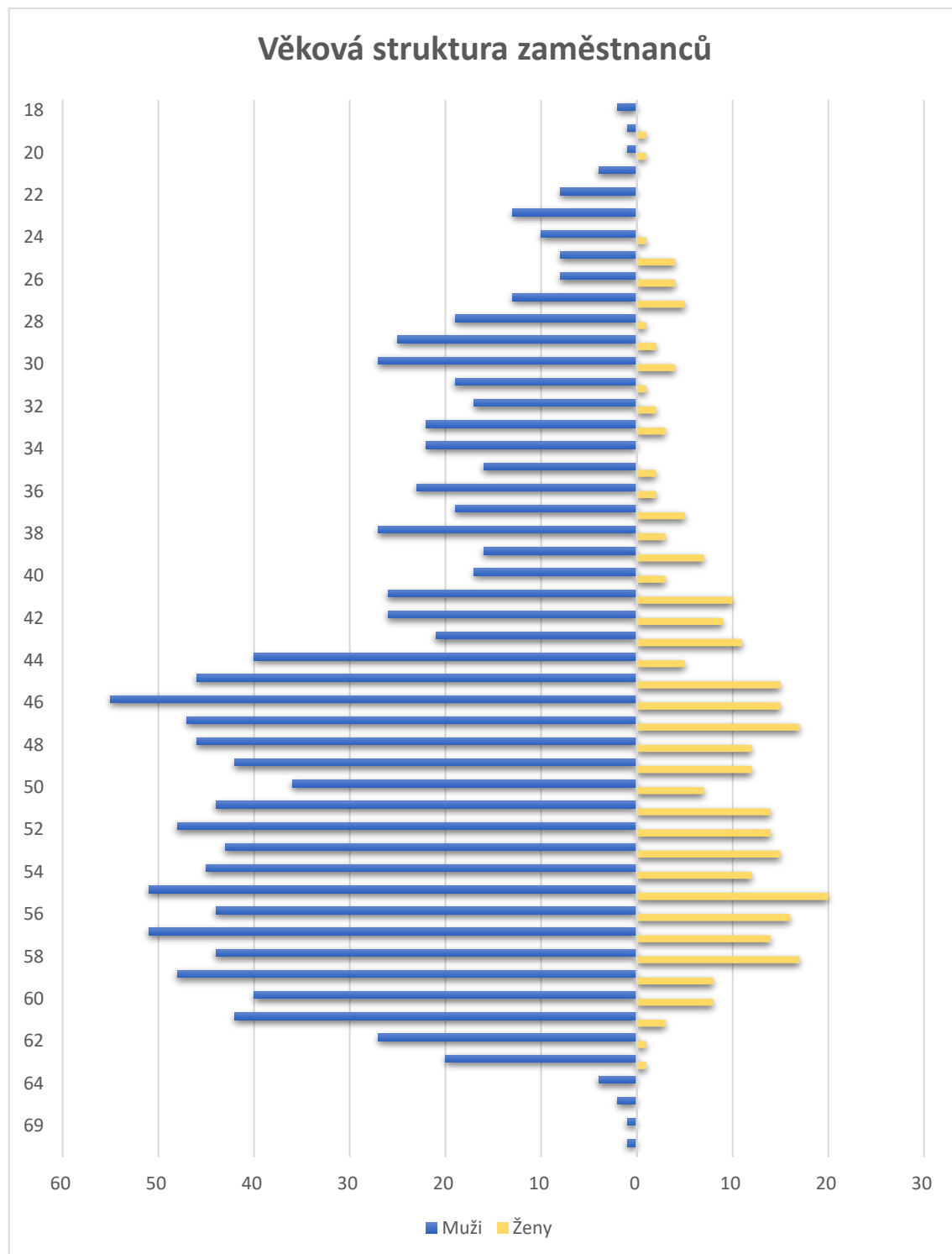
Mezi režijní dělníky pracovišť údržby jsou zařazeni provozní elektrikáři a zámečníci. V případě poruch strojního zařízení zajišťují opravy.

Pracovníci v kategorii pomocný obslužný personál jsou například strážníci, recepční, hasiči nebo kuchařky.

THP pracovníci jsou napříč celou strukturou společnosti. Příkladem jsou to vedoucí pracovníci, konstruktéři, technologové, ekonomové nebo referenti. Zpravidla vykonávají administrativní činnost.

Věk

V následujícím grafu je znázorněna věková struktura zaměstnanců, kteří jsou rozdělení dle pohlaví.



Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Rozdělení zaměstnanců dle věkové kategorie je uvedena v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Věková struktura zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem
do 20	4	1	5
20-29	114	19	133
30-39	218	30	248
40-49	384	110	494
50-59	475	138	613
60 a víc	144	14	158
Celkem	1339	312	1651

Nejvíce zaměstnanců se nachází v rozmezí 50–59 let. Naopak nejméně do věku 30 let. Průměrný věk zaměstnanců, s ohledem na pracovní kategorii je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Průměrný věk zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

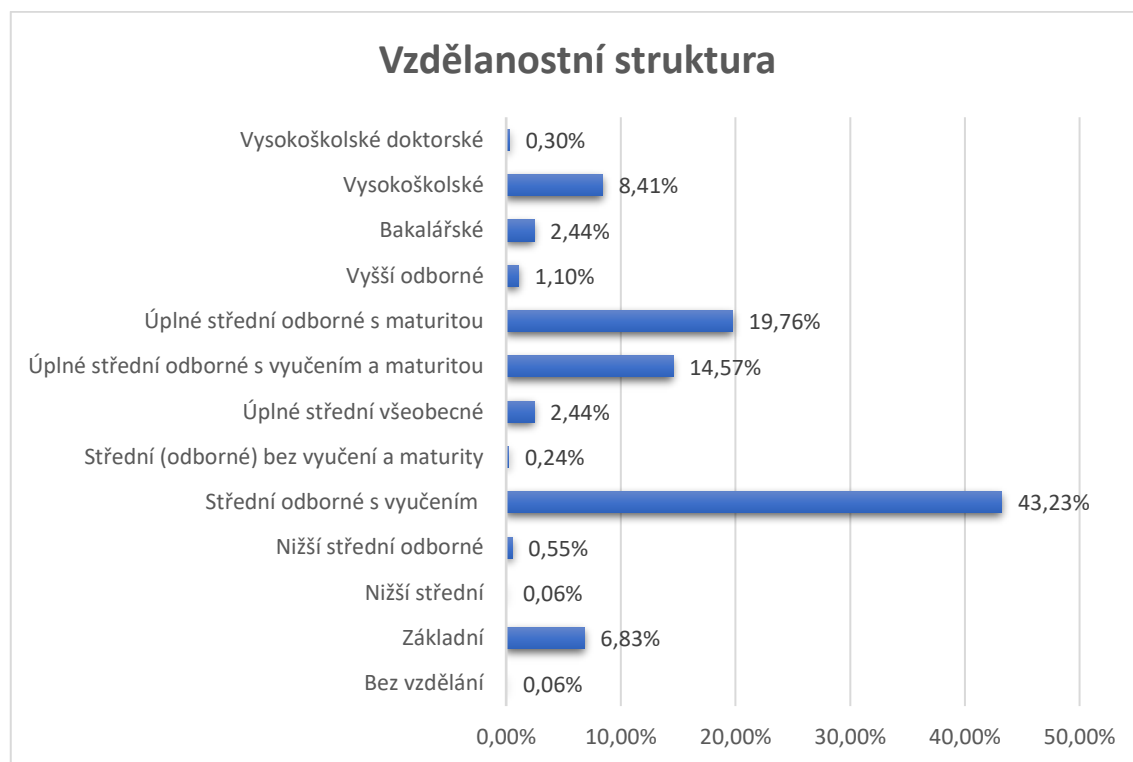
Pracovní kategorie	Průměrný věk
DJ	46,51
DR	50,94
DR-Údržby	47,91
POP	44,9
THP	45,7
Celkem	47,08

Průměrný věk zaměstnanců je tedy 47,08 let z čehož vyplývá, že je poměrně vysoký. Nejvyšší věkový průměr je u režijních pracovníků a to skoro 51 let.

Vedení společnosti se snaží popularizovat technické obory mezi mladou generací. Společnost se podílí na technických kroužkách pro děti. Rovněž spolupracuje se středními a vysokými školami jejichž žákům a studentům poskytuje praxe, případně stipendia. Dále

s nimi pořádá soutěže o nejlepší maturitní práce technických oborů. V současné době plánují i projekt pro základní a mateřské školy (23).

Vzdělanostní struktura



Graf č. 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 24)

Nejvíce zaměstnanců má střední odborné vzdělání s vyučením konkrétně přes 43 %, dále potom odborné vzdělání s maturitou má 34 % zaměstnanců a alespoň bakalářský titul má 11 %.

2.4 Pracovní doba

Pracovní doba je stanovena na 37,5 hodin týdně pro všechny zaměstnance. Ve společnosti probíhá jednosměnný, dvousměnný, třisměnný i nepřetržitý provoz.

Co se týká THP pracovníků, u nich je stanovena flexibilní pracovní doba. Začátek pracovní doby je v čase mezi 6:00-8:00 a konec 14:00-16:00.

Pracovní doba provozů, které chodí na jednosměnný/dvousměnný/třisměnný je stanovena následovně:

Tabulka č. 5: Pracovní doba směnného provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Směna	Pracovní doba
Ranní	06:00 – 14:00
Odpolední	14:00 – 22:00
Noční	22:00 – 06:00

Zaměstnanci nepřetržitého provozu se střídají po dvanáctihodinových směnách. Pracovní doba nepřetržitého provozu je stanovena:

Tabulka č. 6: Pracovní doba nepřetržitého provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Směna	Pracovní doba
Ranní	06:00 – 18:00
Odpolední	18:00 – 06:00

2.5 Odměňování zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců se skládají ze tří složek.

První složkou je základní mzda. Ta je ve výši podle toho, do kterého tarifního stupně jsou zaměstnanci zařazeni.

Druhou složkou je osobní ohodnocení, jedná se o nenárokovou složku mzdy. O výši této složky rozhoduje vedoucí pracovník.

Třetí složkou je měsíční bonus, který je rovněž nenárokovou složkou mzdy. Výplata této složky se řídí interními pravidly.

Někteří zaměstnanci mají další příplatky například za práci přesčas, víkendy, státní svátky nebo službu na telefonu.

2.6 Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod.

Příspěvek na penzijní připojištění

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek na penzijní připojištění ve výši 700 Kč. Podmínkou pro získání příspěvku je, aby pracovní poměr zaměstnance trval nepřetržitě jeden rok. Dále pak, aby si sám přispíval, a to alespoň ve výši 300 Kč. Tato částka musí být srážena z výplaty.

Závodní stravování

Zaměstnanci mají možnost využívat závodní stravování v jídelnách či výdejních automatech.

Ranní směna má výběr ze čtyř hlavních jídel a dvou polévek. Odpolední směna má na výběr ze dvou hlavních jídel a dvou polévek. Pracovníci z nepřetržitého provozu a odpolední směny mají možnost využít výdejní automaty, ve kterých je výběr ze dvou hlavních jídel.

Strava je z větší části dotována zaměstnavatelem. Plná cena jídla se pohybuje okolo 90 Kč, zaměstnanci platí 40 Kč.

Podmínkou pro dotaci stravy je, že zaměstnanec musí být fyzicky na směně.

Odměny při významných pracovních a životních výročích

Jako uznání a ocenění za dlouhodobé záslužné práce zaměstnavatel poskytuje jednorázové odměny při příležitostech:

- 25 let celkové doby zaměstnání,
- životní výročí 50 let,
- ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do invalidního důchodu 3. stupně, nebo starobního důchodu.

Podmínkou pro získání je délka trvání pracovního poměru nepřetržitě po dobu alespoň 10 let. Výše odměny se liší v závislosti na délce nepřetržitého zaměstnání.

Odborový svaz poskytuje odměny při dalších pracovních výročích, a to při nepřetržitém zaměstnání u zaměstnavatele 20, 25, 30, 35, 40 a 45 let. Tyto odměny jsou hrazeny ze sociálního fondu, který poskytuje zaměstnavatel.

Bonus za doporučení nového zaměstnance

Společnost nabízí odměnu za doporučení nového zaměstnance. Týká se to dělnických profesí jako jsou například svářeč, dřevomodelář nebo zámečník. Odměna je vyplácena po částech. Poslední je vyplácena po šesti odpracovaných měsících nového zaměstnance.

Nárok na odměnu zaniká v případě neomluvené absence, pracovní neschopnosti po dobu delší než 14 dní nebo porušení pracovní kázně. Tato odměna je schvalována generálním ředitelem.

Náborový příspěvek

Pro podporu náboru zaměstnanců společnost nabízí pro některé vybrané profese náborový příspěvek. Ten je splatný ve dvou částkách. Pro výplatu jsou stanoveny podmínky.

Mimořádná roční odměna

Mimořádná roční odměna je vyplácena v případě, že se splní plánovaný výsledek hospodaření. Vyplácí se s lednovou výplatou, je tedy součástí mzdy a podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Zvýhodněný telefonní tarif

Společnost ve spolupráci s mobilním operátorem nabízí zvýhodněný telefonní tarif. Každý zaměstnanec může využít až 10 telefonních čísel pro své blízké a další výhody jako například výhodnější internet nebo televizi.

Dovolená

Společnost svým zaměstnancům poskytuje týden dovolené nad rámec zákoníku práce. Základní výměra dovolené tedy činí 5 týdnů což odpovídá 188 hodinám ročně.

Zvýhodněné letní tábory

Společnost svým zaměstnancům nabízí možnost využít zvýhodnění na dětský letní tábor. Výše zvýhodnění se odvíjí od toho, zda se jedná o dítě zaměstnance, nebo právnoučce a také zda je zaměstnanec členem odborové organizace.

Aktivity pro zaměstnance

Vedení společnosti pořádá pro své zaměstnance různé aktivity a je v této oblasti velmi aktivní.

Mezi tyto aktivity patří například:

- turnaj malá kopaná,
- bowlingový turnaj,
- cyklistická vyjížďka,
- teambuilding,
- reprezentační ples,
- kulturní akce – divadelní představení,
- oslavy výročí společnosti.

Rekondiční pobyty

Zaměstnancům na rizikových pracovištích se 1x za dva roky v délce 5 pracovních dnů poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy a poukaz na pobyt s rekondičními procedurami. Vedoucí pracovníci si vedou evidenci, zda zaměstnanci mají na daný benefit nárok. V případě, že zaměstnanci nevyčerpají celou poskytnutou částku, nemají nárok na její náhradu.

Vzdělávání

Cílem vzdělávání je zvyšovat kvalifikace pracovníků. Zvýšením jejich kvalifikace dochází ke zlepšení kvality a produktivity odvedené práce. Společnost pro zaměstnance zajišťuje kvalifikační a rekvalifikační kurzy.

Zaměstnancům je poskytnuto studium či školení za účelem získání, zvýšení nebo zachování kvalifikace v případě, že se jedná o potřebu zaměstnavatele. Zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupí a nemají potřebnou kvalifikaci tak zaměstnavatel zabezpečí zaškolení nebo zaučení (24).

2.7 Hodnocení zaměstnanců

U THP pracovníků probíhá každý rok hodnocení pracovního výkonu.

Nejprve zaměstnanci provedou sebehodnocení. To znamená, že vyplní dotazník, ve kterém hodnotí osobní přístup k práci a pracovní výkon. Jedná se o hodnocení 6 stupni.

Následně společně se zaměstnancem zhodnotí jeho pracovní činnost a výkonnost vedoucí pracovník. Rovněž se hodnotí 6 stupni. Zaměstnanci je rovněž sděleno, jaké jsou představy společnosti na další období.

Stupně hodnocení:

- nadprůměrný,
- výborný,
- velmi dobrý,
- dobrý,
- dostatečný,
- nedostatečný.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci provádějí sebehodnocení a následně jsou hodnoceni někým jiným, jedná se o motivační hodnotící pohovor.

Díky hodnocení zaměstnanci dostanou zpětnou vazbu za své pracovní výkony a zjistí v čem se jim daří nebo naopak kde mají možnost se zlepšit.

2.8 Dotazníkové šetření

V této části se budu zabývat analýzou dat a určením výsledků výzkumu. Získaná data k jednotlivým otázkám dotazníkového šetření jsou okomentované a následně zpracované do grafů.

Dotazník byl anonymní a slouží pouze pro účely diplomové práce. Celý dotazník je v Příloze č. 2.

Nejprve si vyjádřím celkovou míru návratnosti dotazníku. Celkem byl dotazník rozeslán 78 zaměstnancům, z nichž zodpovědělo 65. Celková míra návratnosti lze spočítat pomocí následujícího vzorce:

$$\text{celková míra návratnosti} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku}} \cdot 100$$

Výpočet je:

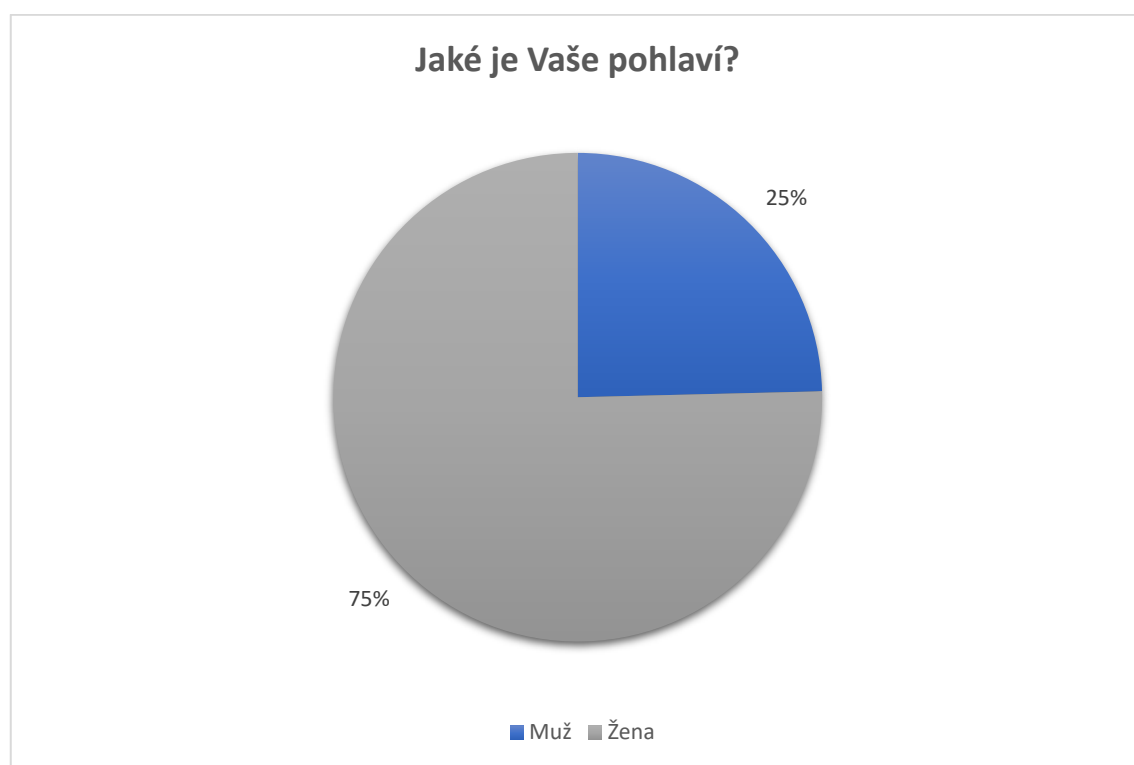
$$\text{celková míra návratnosti} = \frac{65}{78} \cdot 100 = 83,3 \%$$

Celková návratnost tedy byla 83,3 %.

2.8.1 Identifikace respondentů

První část se zabývá identifikací respondentů dle pohlaví, věku, délky zaměstnání a pracoviště.

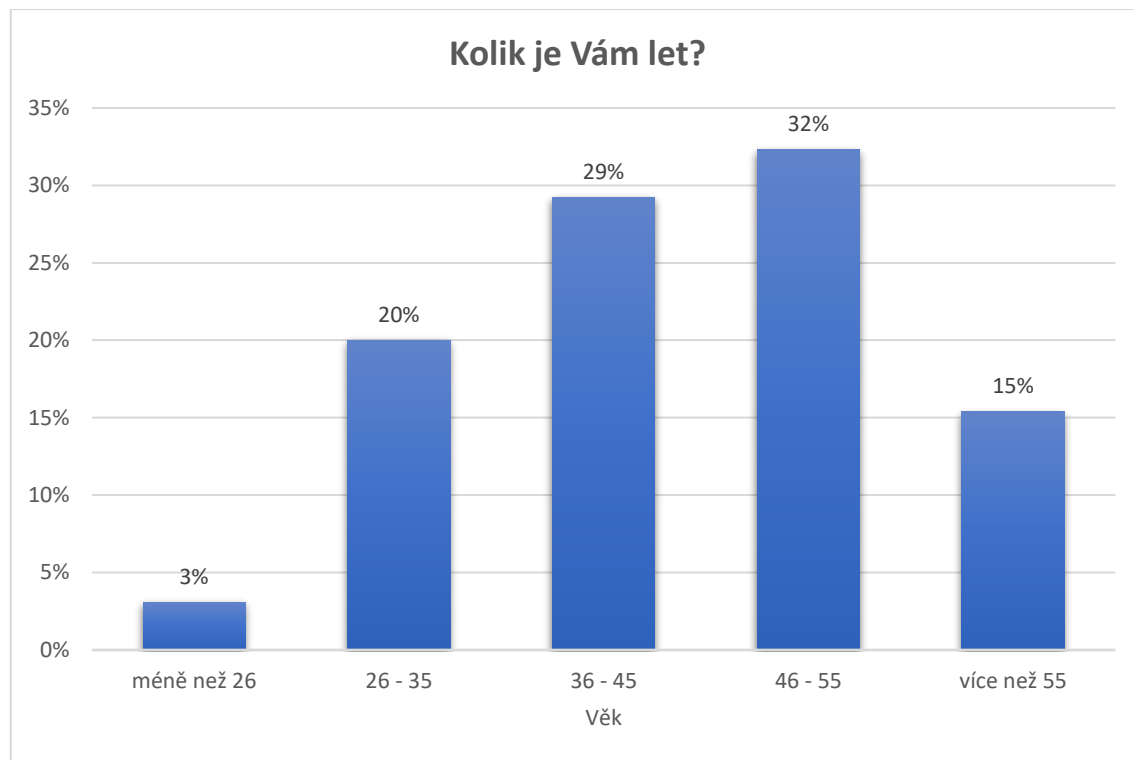
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 4: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaké je Vaše pohlaví?
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Přesto, že ve společnosti pracuje větší část mužů než žen, tak větší část respondentů jsou ženy. Ženy zaujímají 75 % z respondentů. Na muže tedy zbývá 25 %. Je to dáno především tím, že se jedná o administrativní práce.

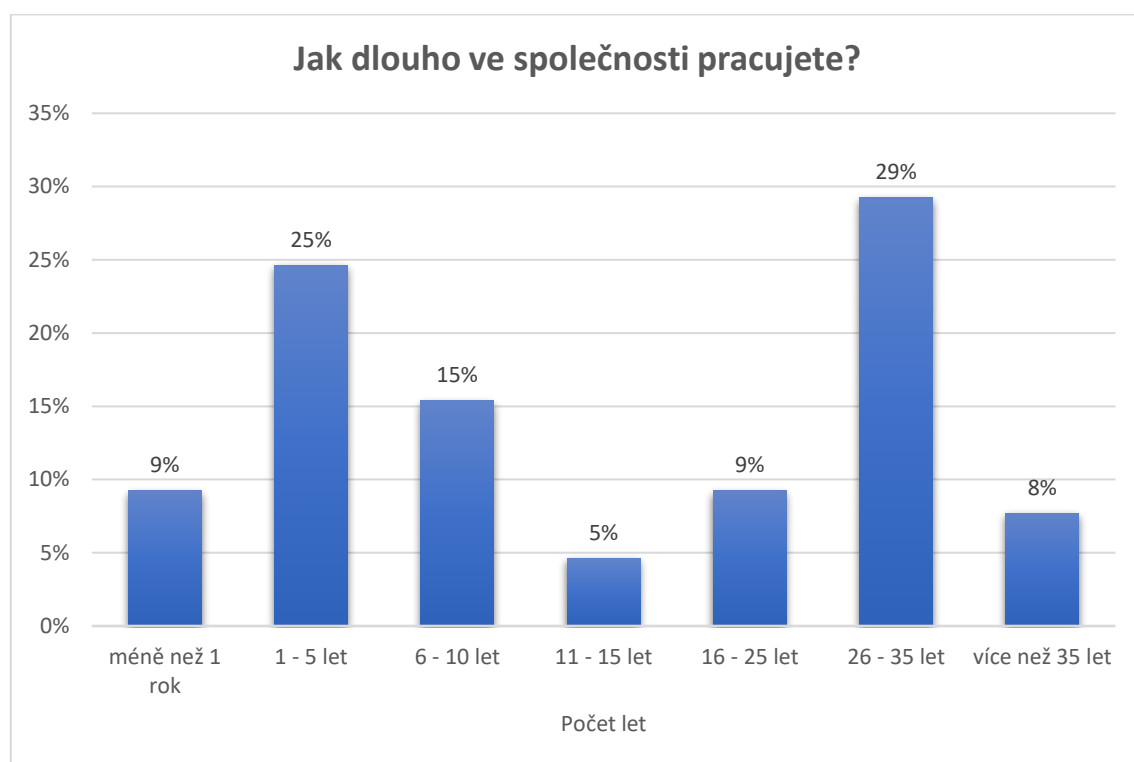
Otázka č. 2: Kolik je Vám let?



Graf č. 5: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Kolik je Vám let?
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka se týkala věku respondentů. Výsledky ukazují, že nejvíce respondentů je ve věkové skupině 46–55 let, konkrétně 32 % respondentů. Následuje 29 % respondentů ve věkové hranici 36-45 let, dále 20 % respondentů ve věku 26-35 let, 15 % respondentů ve věku více než 55 let, a nejméně respondentů je ve věkové hranici méně než 26 let, konkrétně 3 %.

Otázka č. 3: Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Graf č. 6: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

V této otázce respondenti uvedli délku jejich pracovního poměru ve společnosti. Nejvíce respondentů uvedlo, že ve společnosti pracují 26–35 let, konkrétně 29 %. Více než 35 let uvedlo 8 % respondentů. 9 % respondentů ve společnosti pracuje 16–25 let, dále pak 5 % respondentů 11–15 let. Delší pracovní poměr než 10 let má tedy celkově více než 50 % respondentů. Dá se tedy říct, že jsou ke společnosti loajální. Dále 15 % respondentů uvedlo délku zaměstnání 6–10 let, 25 % uvedlo 1–5 let a méně než 1 rok uvedlo 9 % respondentů.

Otázka č. 4: Na jakém úseku/oddělení pracujete?



Graf č. 7: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Na jakém úseku/oddělení pracujete?

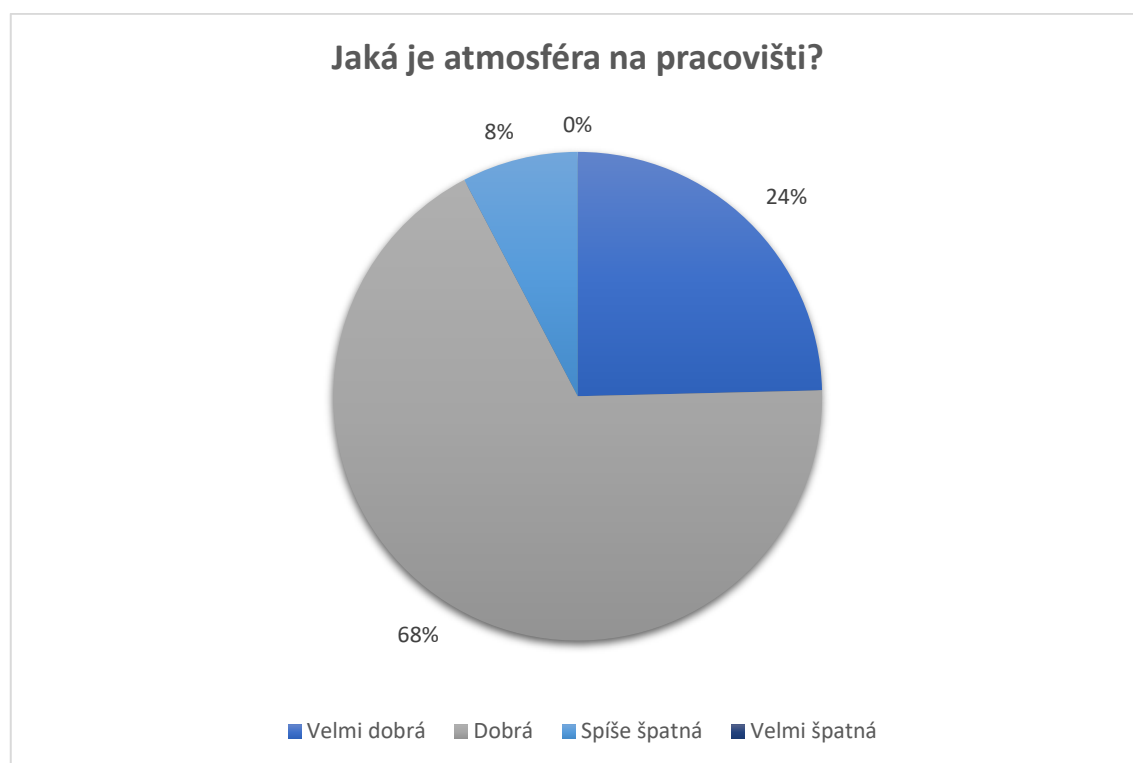
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka sloužila k rozdělení respondentů dle úseku/oddělení, na kterém pracují. Dotazníkové šetření se týkalo pouze zaměstnanců na těchto třech úsecích/odděleních. Na finančním úseku pracuje 42 % respondentů, na úseku nákupu 40 % a na personálním oddělení 18 %.

2.8.2 Atmosféra na pracovišti a komunikace

Druhá část je zaměřena na atmosféru na pracovišti a komunikaci. Je velmi důležité, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili dobře a aby komunikace probíhala bez problémů. Má to totiž vliv na jejich pracovní výkon.

Otázka č. 5: Jaká je atmosféra na pracovišti?



Graf č. 8: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaká je atmosféra na pracovišti?
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Atmosféra na pracovišti má vliv na pracovní výkon. Je tedy velmi důležité, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili příjemně. Dle výsledků 24 % uvedlo, že atmosféra na pracovišti je velmi dobrá, dalších 68 % uvedlo dobrou. Zbýlých 8 % uvedlo, že je atmosféra spíše špatná. Za velmi špatnou atmosféru na pracovišti neoznačil žádný respondent. Většina respondentů se tedy na pracovišti cítí dobře.

Otázka č. 6: Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti?

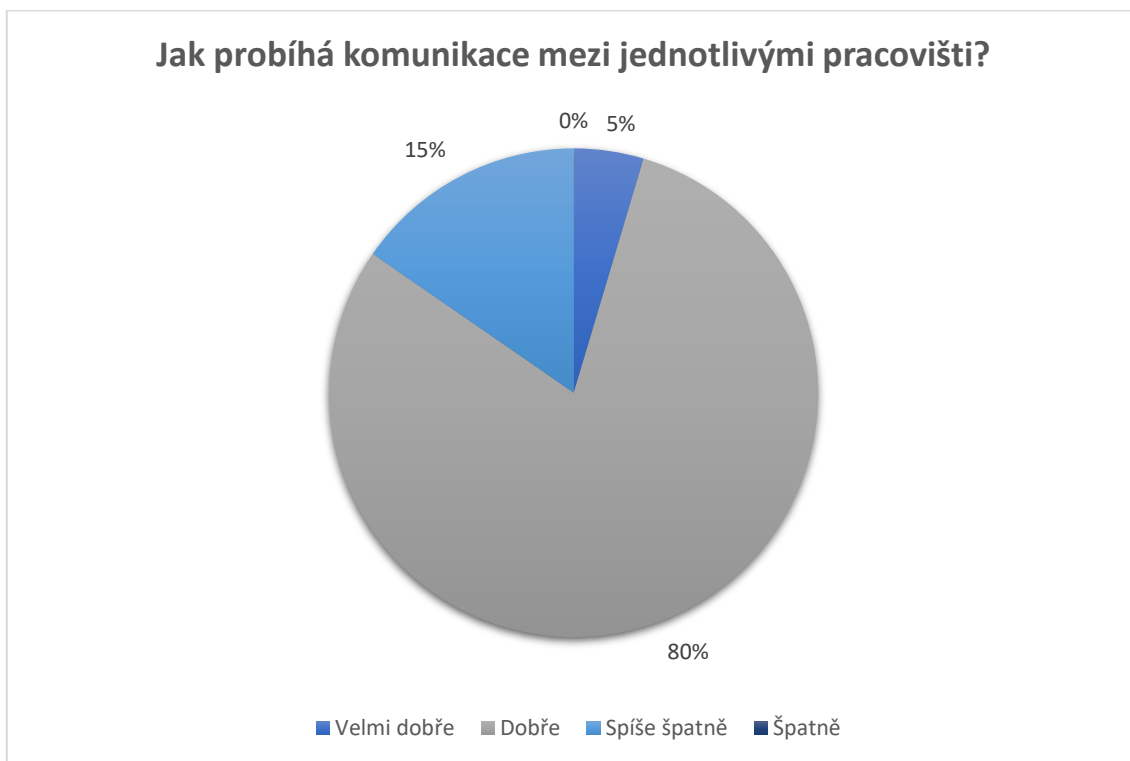


Graf č. 9: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka zjišťovala, zda je jejich pracovní výkon ovlivněn právě atmosférou na pracovišti. Atmosféra ovlivňuje pracovní výkon u 38 % respondentů, dalších 40 % uvedlo, že spíše ano. Je tedy nutné, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře. Naopak 17 % respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon spíše neovlivňuje atmosféra na pracovišti a dalších 5 % uvedlo že neovlivňuje.

Otázka č. 7: Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti?



Graf č. 10: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti?

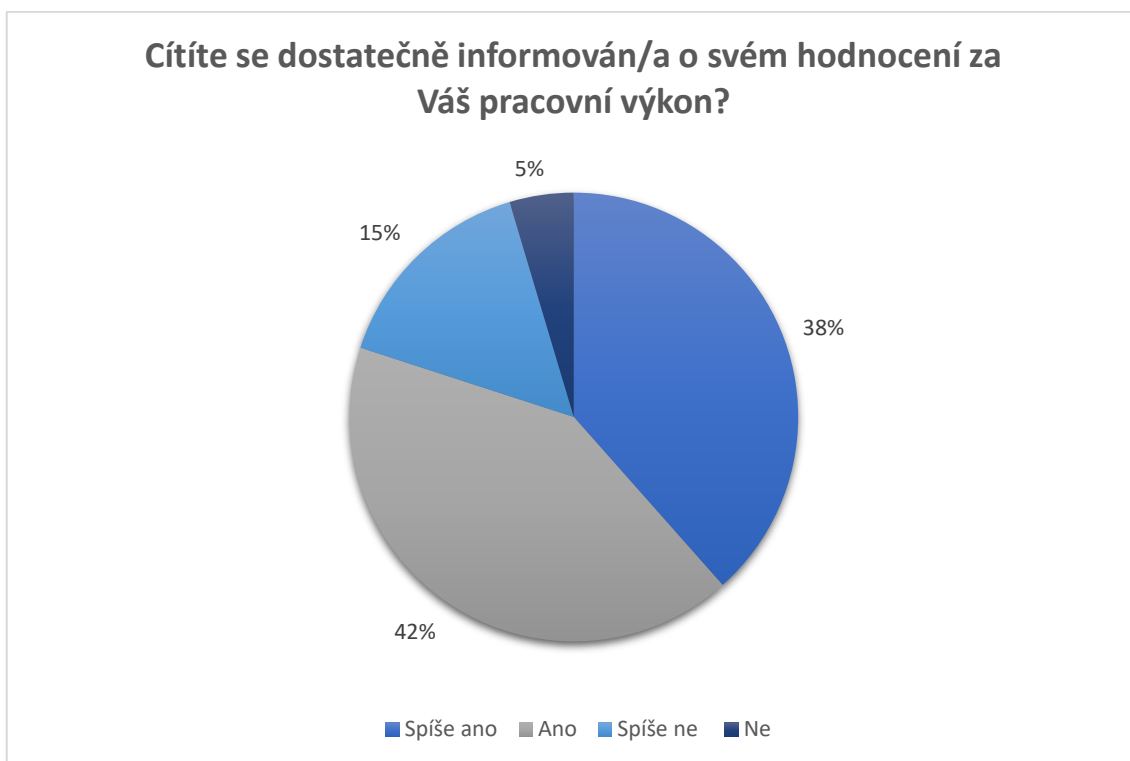
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Komunikace mezi pracovišti je velmi důležitá, protože ovlivňuje efektivitu zaměstnanců. Podle 5 % respondentů probíhá komunikace velmi dobře a podle 80 % dobře. Komunikaci za špatnou označilo 15 % respondentů. 85 % respondentů tedy neshledává problém v komunikaci mezi jednotlivými pracovišti.

2.8.3 Hodnocení pracovního výkonu

Tato část je orientovaná na hodnocení pracovního výkonu od vedoucích pracovníků. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, protože přispívá k jejich rozvoji.

Otázka č. 8: Cítíte se dostatečně informován/a o svém hodnocení za Váš pracovní výkon?

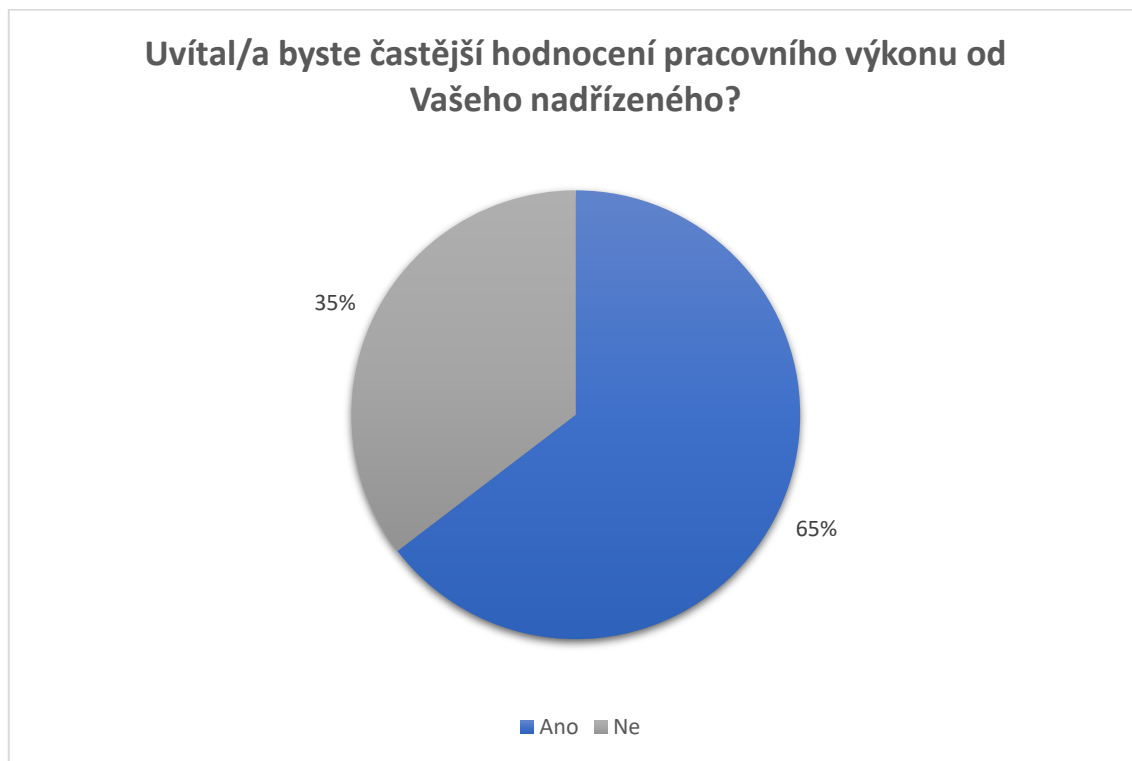


Graf č. 11: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Cítíte se dostatečně informován/a o svém hodnocení za Váš pracovní výkon?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

V této otázce jsem se zaměřila na informovanost o hodnocení pracovního výkonu. 42 % respondentů uvedlo, že se cítí dostatečně informováno o hodnocení za pracovní výkon, dalších 38 % uvedlo že spíše ano. 15 % respondentů uvedlo, že se spíše necítí dostatečně informováno a dalších 5 % uvedlo že se necítí dostatečně informováno.

Otázka č. 9: Uvítal/a byste častější hodnocení vašeho pracovního výkonu od vašeho nadřízeného?

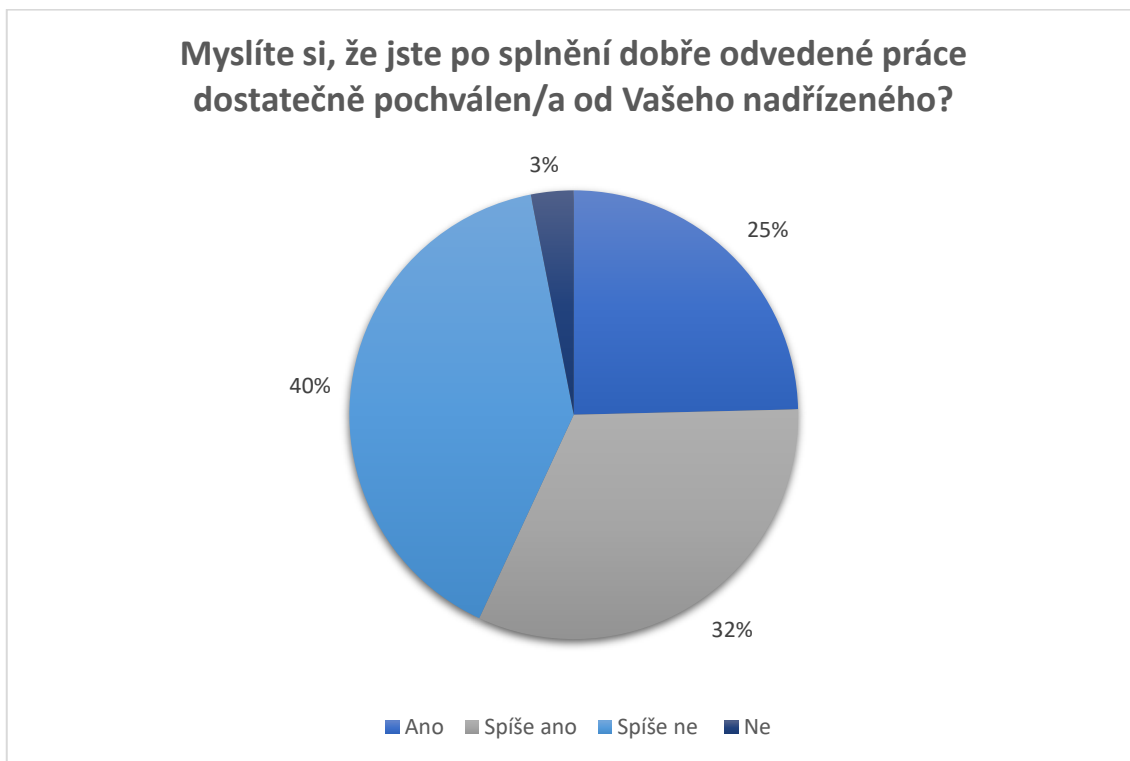


Graf č. 12: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Uvítal/a byste častější hodnocení pracovního výkonu od Vašeho nadřízeného?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka se zaměřuje na to, zda by zaměstnanci chtěli být hodnoceni častěji, nebo jim současné hodnocení přijde dostačující. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti, jak již bylo zmíněno jednou ročně. Častější hodnocení by tedy uvítalo 65 % respondentů, naopak 35 % respondentů to přijde dostačující.

Otázka č. 10: Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od Vašeho nadřízeného?



Graf č. 13: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od Vašeho nadřízeného?

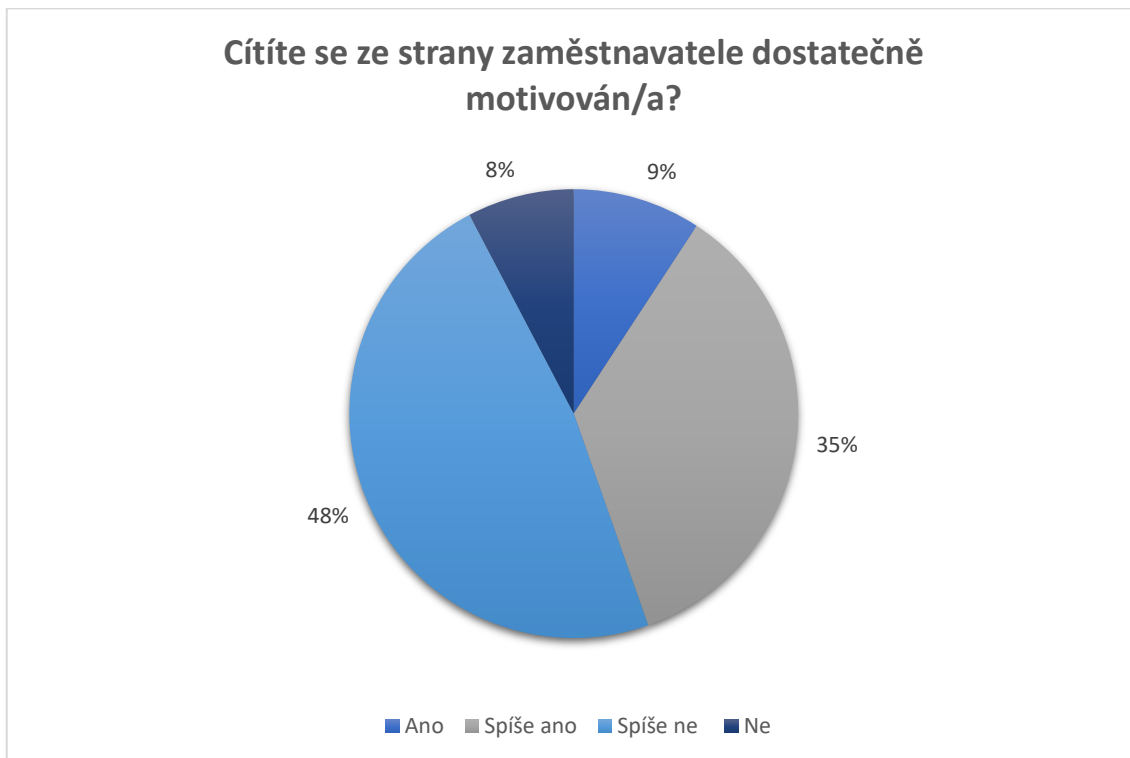
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

V této otázce respondenti uváděli, zda jsou po dobře odvedené práci dostatečně pochváleni od svého nadřízeného. Dostatečného uznání za dobře odvedenou práci si myslí, že dostává 25 % respondentů, dalších 32 % spíše souhlasí. Naopak 40 % si myslí, že spíše nejsou dostatečně pochváleni a další 3 % uvádějí, že nejsou pochváleni. Nejspíše bude záležet na jakém úseku/oddělení respondenti pracují.

2.8.4 Motivace respondentů

V této části jsem se zaměřila na motivaci respondentů.

Otázka č. 11: Cítíte se ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován/a?

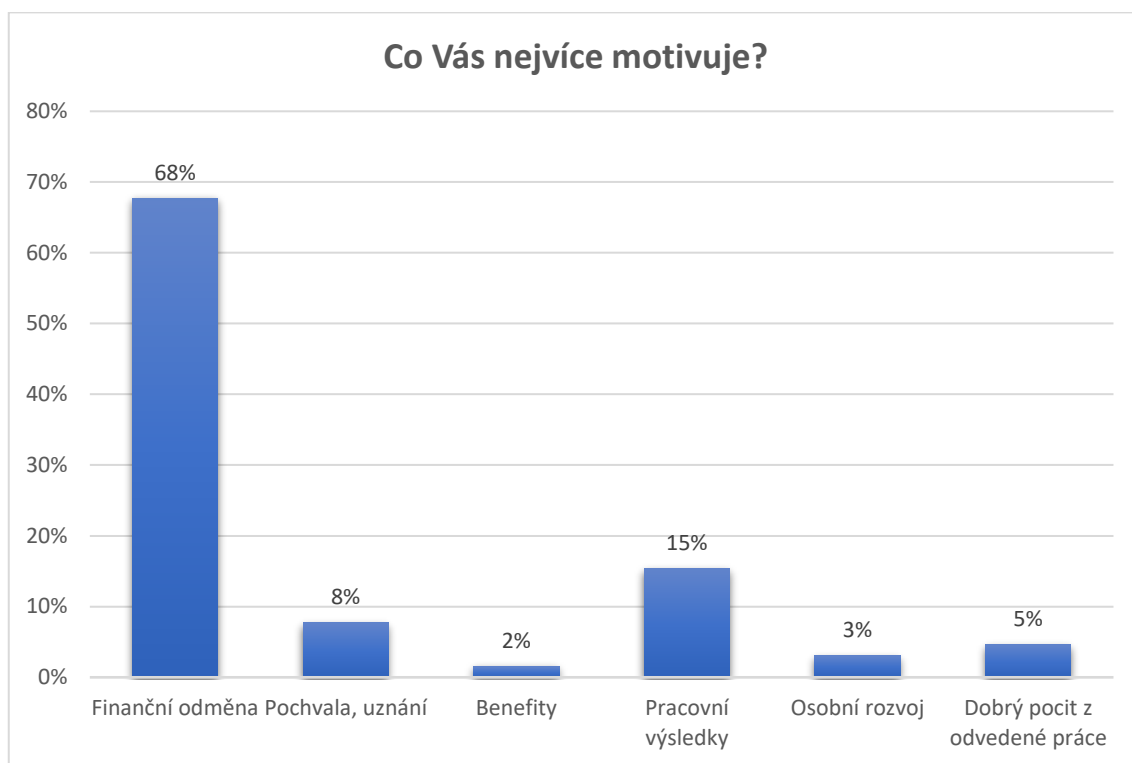


Graf č. 14: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Cítíte se ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován/a?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motivováno zaměstnavatelem se cítí 9 %, spíše motivováno 35 %, spíše nemotivováno 48 % a nemotivováno 8 % respondentů. Z toho vyplývá, že 56 % respondentů se necítí dostatečně motivováno ze strany zaměstnavatele.

Otázka č. 12: Co Vás nejvíce motivuje?

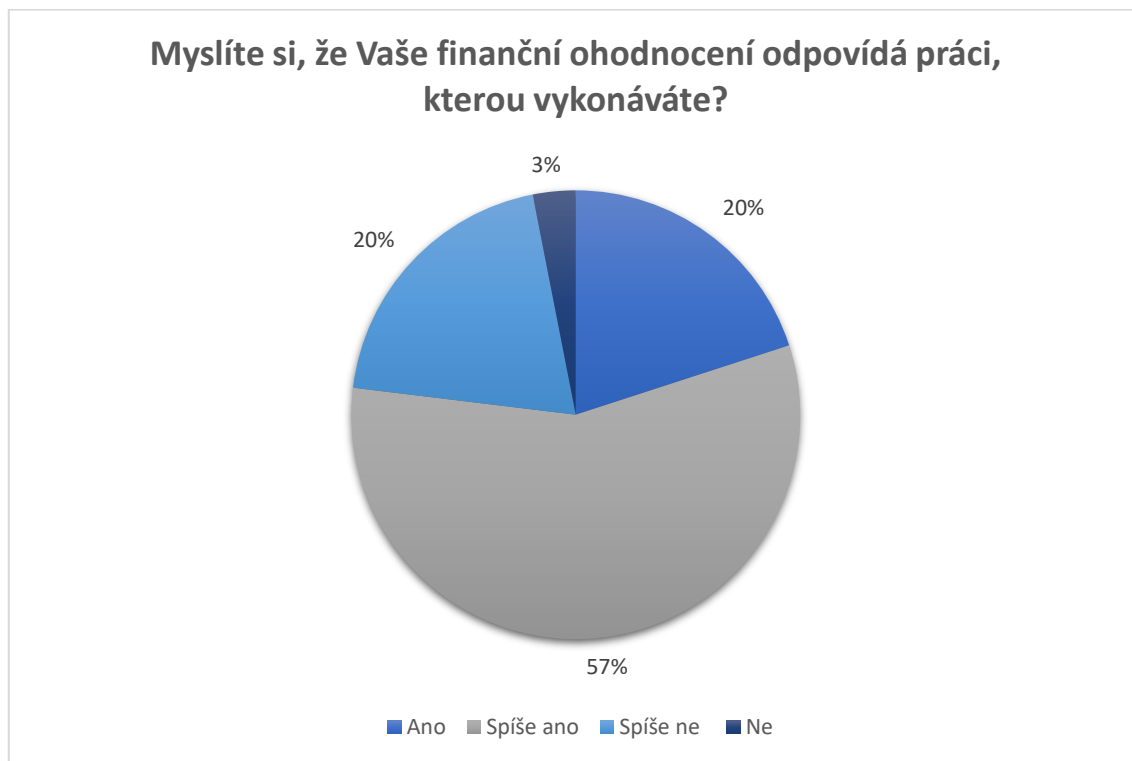


Graf č. 15: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Co Vás nejvíce motivuje?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Respondenty nejvíce motivuje finanční odměna a to konkrétně 68 % respondentů. Následují pracovní výsledky, které motivují 15 % respondentů. Dále 8 % uvádí pochvalu, uznání, 5 % dobrý pocit z odvedené práce, 3 % osobní rozvoj, 2 % benefity.

Otázka č. 13: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte?



Graf č. 16: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte?

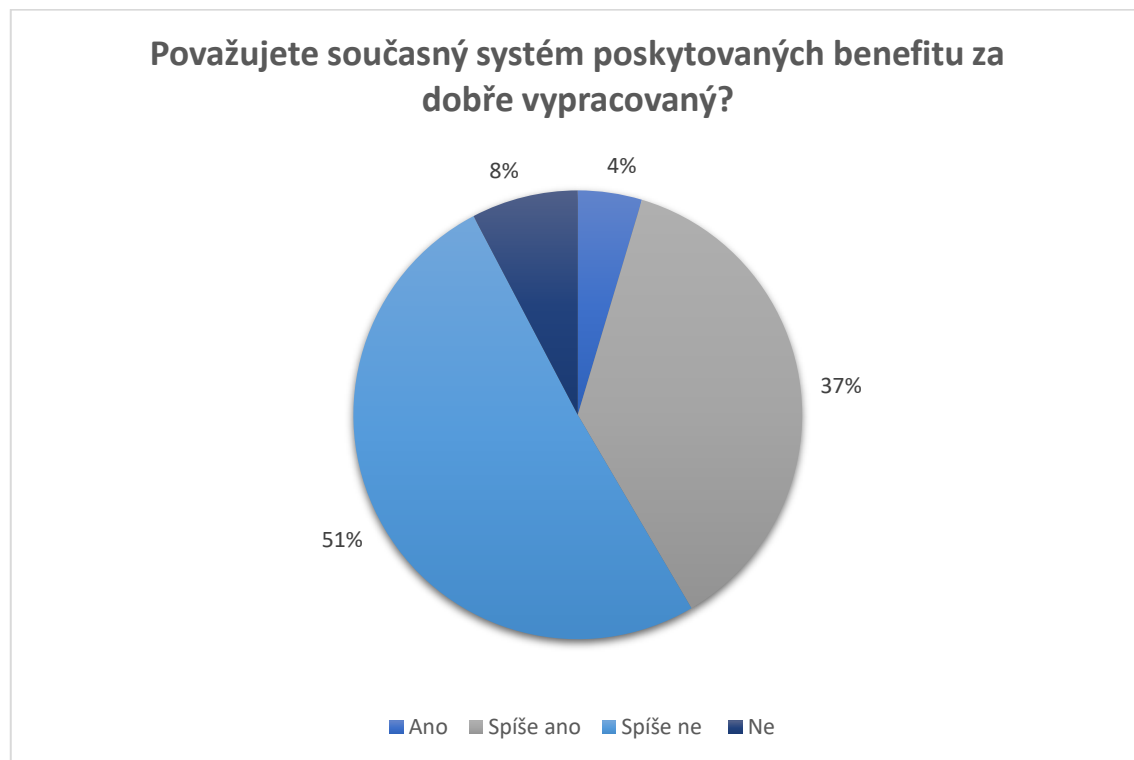
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka zjišťovala, jestli se respondenti cítí spravedlivě finančně hodnoceni za práci, kterou vykonávají. Finanční ohodnocení respondenty na základě předchozí otázky nejvíce motivuje. Respondentů, kteří si myslí, že finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci je 20 % a dalších 57 % spíše souhlasí. Naopak 20 % si myslí, že jejich finanční ohodnocení spíše neodpovídá odvedené práci a další 3 % si myslí, že jejich finanční ohodnocení neodpovídá odvedené práci.

2.8.5 Zaměstnanecké benefity

Tyto otázky jsou zaměřeny na poskytované benefity zaměstnavatelem.

Otázka č. 14: Považujete současný systém poskytovaných benefitů za dobře vypracovaný?

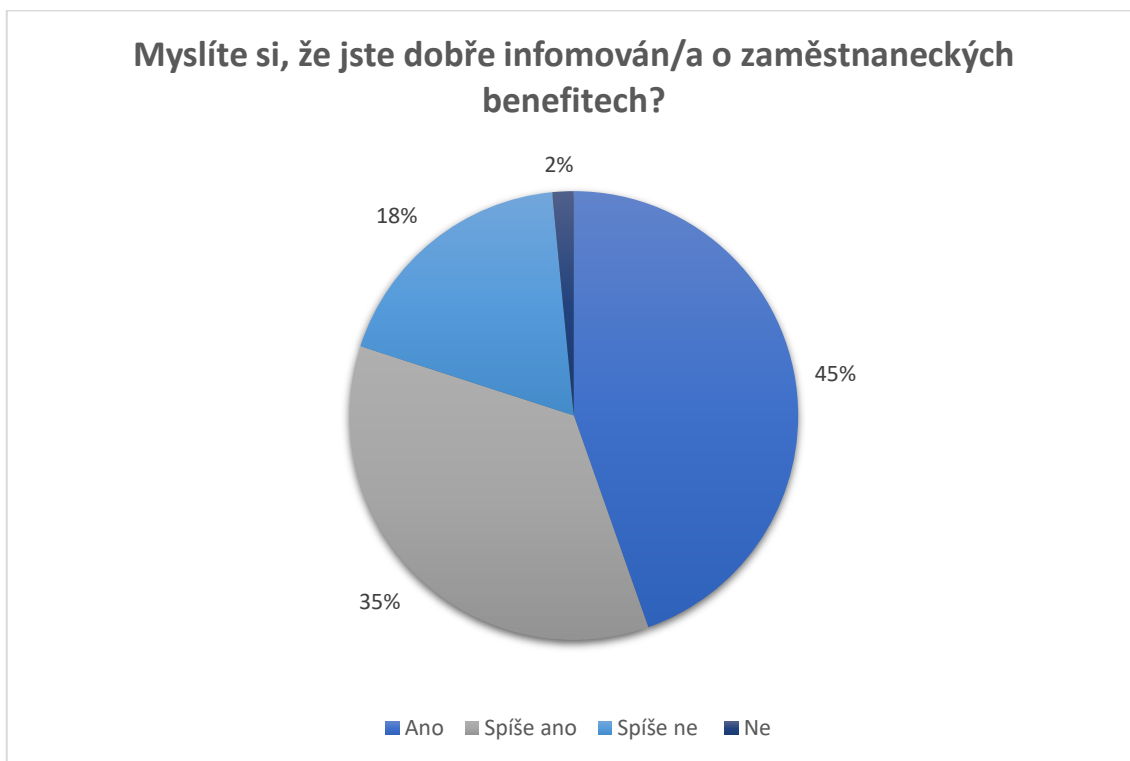


Graf č. 17: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Považujete současný systém benefitů za dobře vypracovaný?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka zjišťovala, jak si respondenti myslí, že je současný systém benefitů zpracovaný. 4 % respondentů si myslí, že je systém dobře zpracovaný, 37 % spíše ano, 51 % si myslí, že je zpracovaný spíše špatně a 8 %, že je zpracovaný špatně. Respondenti by tedy uvítali více nabízených benefitů, než je v současné době poskytováno.

Otázka č. 15: Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech?

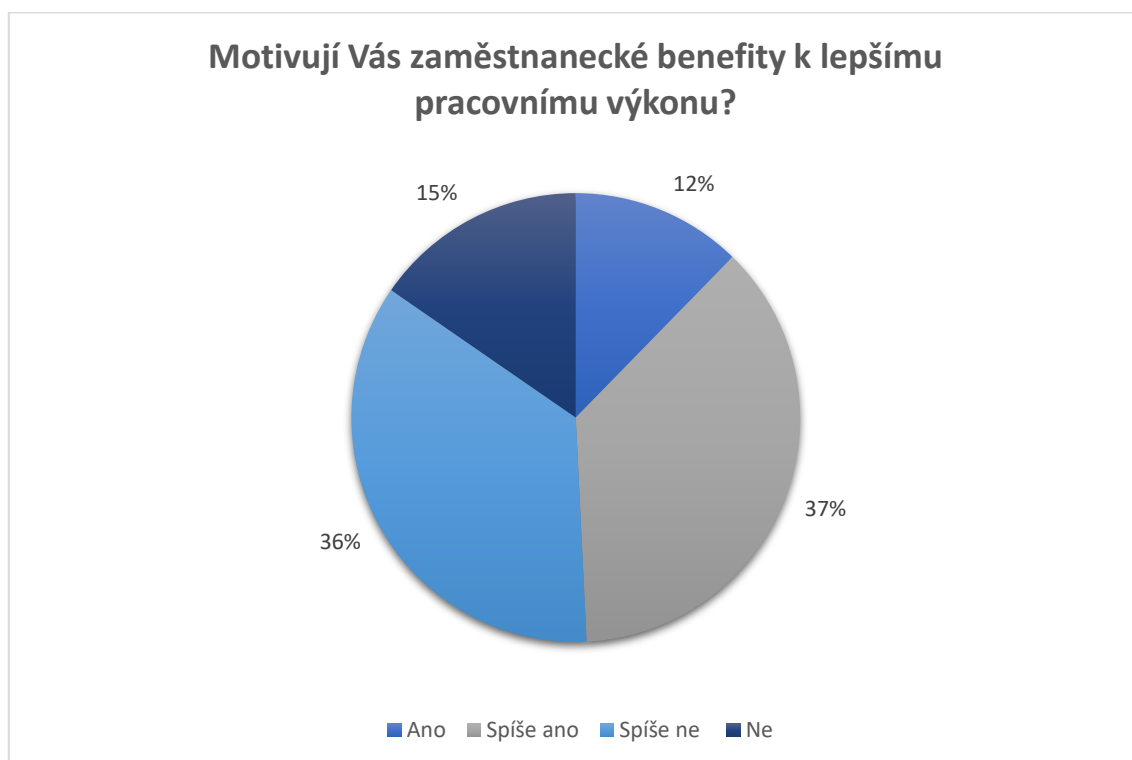


Graf č. 18: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Informovanost o pracovních benefitech je poměrně vysoká. Dobře informováno se cítí 45 %, spíše informováno 35 % a nedostatečně informováno se cítí 20 % respondentů.

Otázka č. 16: Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

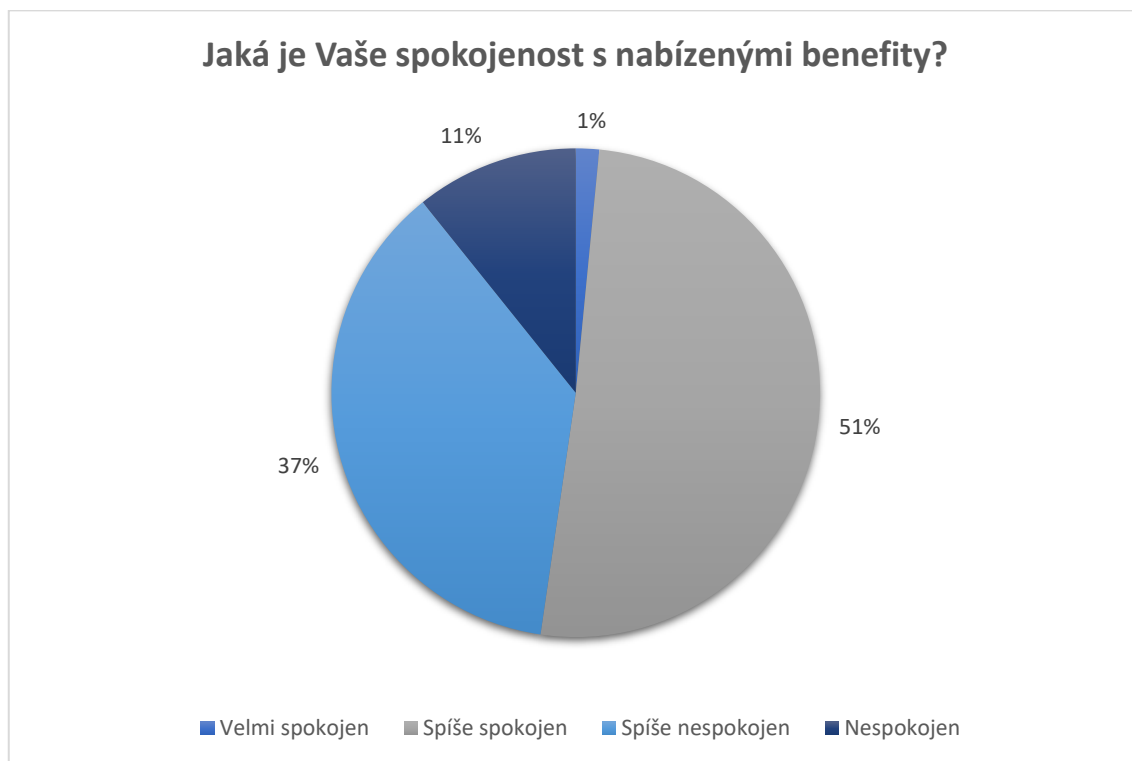


Graf č. 19: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka zjišťuje, zda jsou respondenti zaměstnaneckými benefity motivováni. 12 % respondentů uvádí, že je motivováno zaměstnaneckými benefity, 37 % respondentů je spíše motivováno, 36 % spíše není motivováno a 15 % není motivováno. Z toho vyplývá, že motivováno zaměstnaneckými benefity je pouze 50 % respondentů. Což může být způsobeno tím, že 59 % respondentů není spokojeno se současným systémem nabízených benefitů viz otázka č. 14.

Otázka č. 17: Jaká je Vaše spokojenost s nabízenými benefity?

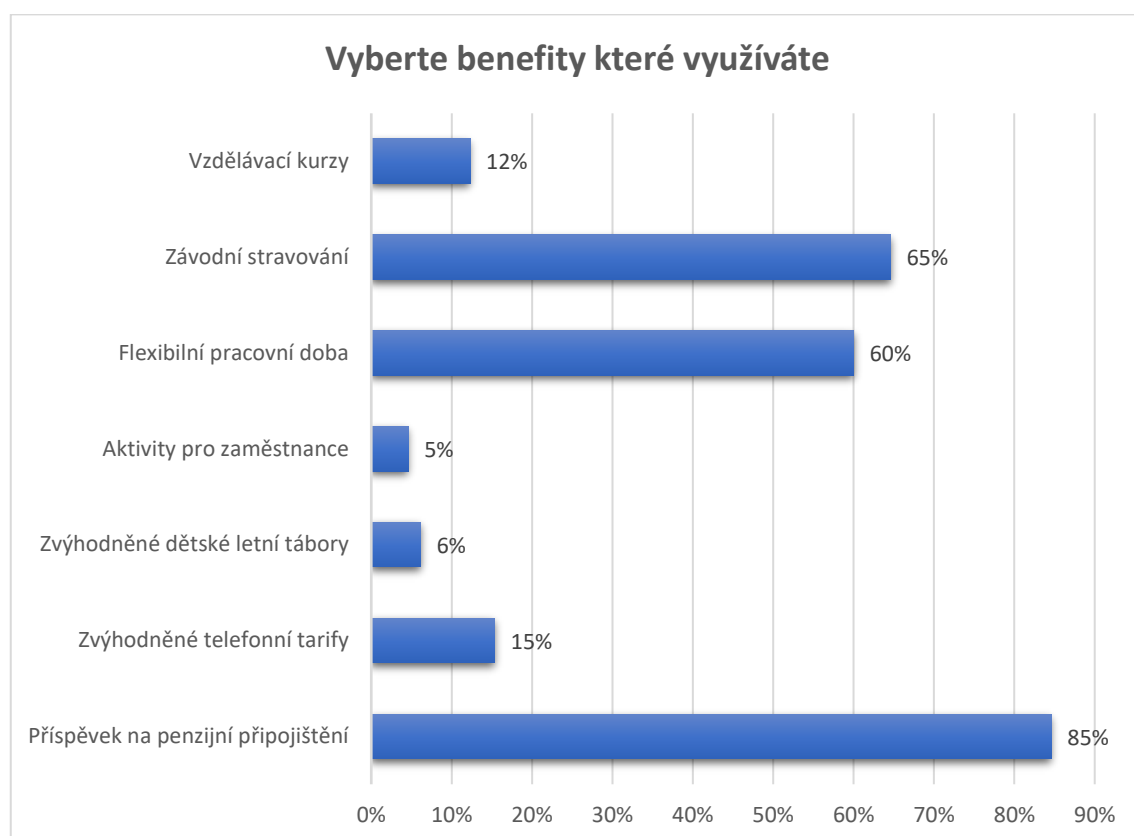


Graf č. 20: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaká je Vaše spokojenost s nabízenými benefity?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Zde jsem zjišťovala spokojenost respondentů s nabízenými benefity, kdy velmi spokojeno je 1 % respondentů, spíše spokojeno je 51 % respondentů, spíše nespokojeno 37 % a nespokojeno 11 %. Zhruba polovina respondentů je tedy s benefity spokojena a polovina nespokojená.

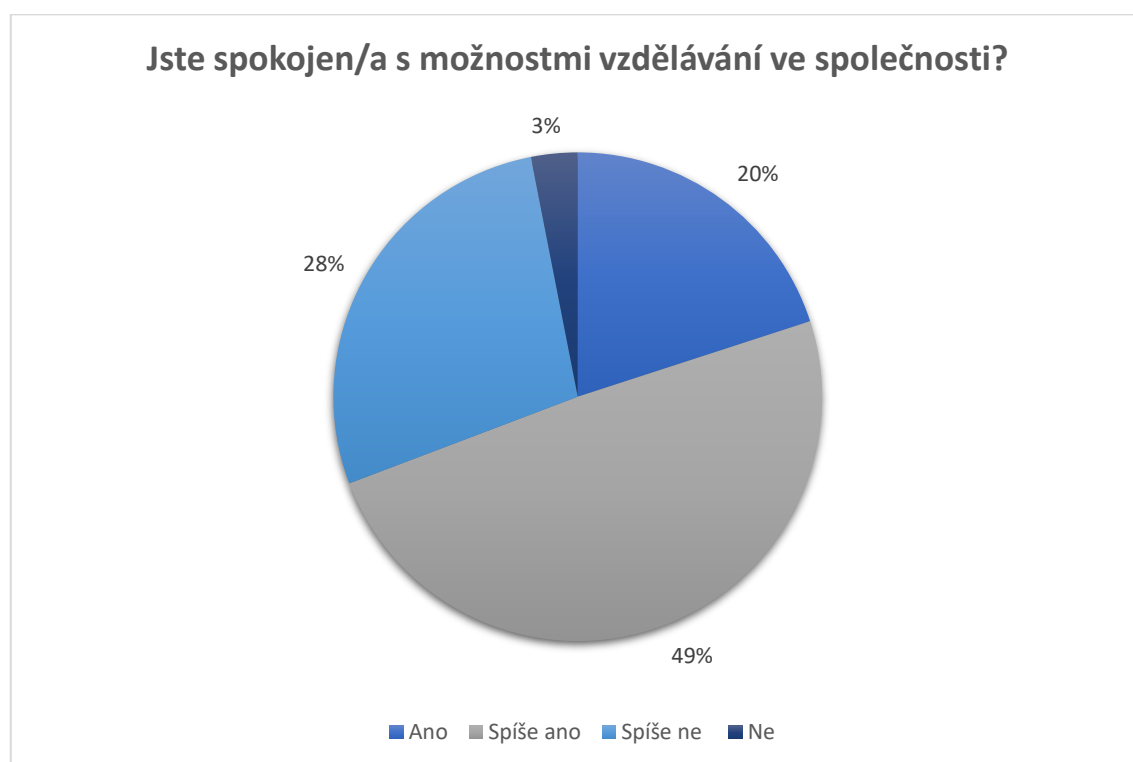
Otázka č. 18: Vyberte benefity, které využíváte:



Graf č. 21: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Vyberte benefity, které Vás motivují.
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

U této otázky byly vypsány benefity, které společnost poskytuje a respondenti vybírali všechny, které využívají. Výjimkou je 5 týdnů dovolené, protože tento benefit využívají všichni zaměstnanci společnosti. Nejvíce respondentů, konkrétně 85 %, využívá příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek je podmíněn délkou zaměstnání alespoň jeden rok, takže na něj 9 % respondentů nemá nárok (viz otázka č. 3). Dalšími velmi využívanými benefity je závodní stravování, které využívá 65 %, a flexibilní pracovní doba, tu využívá 60 % respondentů. Méně využívanými benefity mezi respondenty jsou zvýhodněné telefonní tarify, vzdělávací kurzy, zvýhodněné dětské letní tábory a aktivity pro zaměstnance.

Otázka č. 19: Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve společnosti?



Graf č. 22: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve společnosti?

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Tato otázka se zaměřovala na spokojenost respondentů se vzděláváním ve společnosti. Spokojeno s možnostmi vzdělávání je 20 % respondentů a dalších 49 % je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno uvedlo 28 % respondentů a další 3 % uvedlo, že jsou nespokojeni.

Otázka č. 20: Jaký další benefit byste uvítal/a pro zvýšení Vaší spokojenosti?

V této otázce se mohli respondenti vyjádřit jaké benefity by chtěli, aby jim byly poskytovány pro zvýšení jejich spokojenosti. Otázka byla nepovinná a zodpovědělo jí 37 respondentů, tedy zhruba 57 %. Kompletní odpovědi respondentů na tuto otázku jsou uvedeny v Příloze č. 3.

Odpovědi na otázku:

- příspěvek na dojíždění,
- sport karta,
- 13. plat,

- příspěvek na dovolenou, rekreaci
- sick days,
- stravenky,
- příspěvek na úrazové pojištění,
- vzdělávací a jazykové kurzy,
- flexibilní pracovní doba.

Mezi nejčastějšími odpověďmi se nacházeli sick days, stravenky a příspěvek na dovolenou.

2.9 Testování hypotéz

V této části budu zjišťovat, zda jsou zvolené znaky na sobě závislé. Pro výpočet jsem zvolila test nezávislosti, jehož cílem je zjistit právě závislost dvou znaků. Výpočet provedu v Microsoft Excel za pomoci kontingenčních tabulek a funkcí.

Hypotéza č. 1: Závislost atmosféry na pracovišti na oddělení/úsek kde respondenti pracují

Touto hypotézou budu zjišťovat, zda ovlivňuje úsek/oddělení, kde respondent pracuje, atmosféru na pracovišti. Nejprve je nutné si stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

H₀: Atmosféra na pracovišti není ovlivněná úsekem/oddělením, kde respondenti pracují.

H₁: Atmosféra na pracovišti je ovlivněná úsekem/oddělením, kde respondenti pracují.

Ze získaných dat byla vytvořena kontingenční tabulka (viz Tabulka 7), ve které je ve sloupcích zaznamenán úsek/oddělení na, kterém respondenti pracují (viz otázka č. 4) a v řádcích atmosféra na pracovišti (viz otázka č. 5).

Tabulka č. 7: Atmosféra na pracovišti / úsek nebo oddělení - pozorované četnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Atmosféra na pracovišti / Úsek nebo oddělení	Finance	Nákup	Personální	Celková součet
Velmi dobrá	6	6	4	16
Dobrá	17	19	8	44
Spíše špatná	4	1	0	5
Špatná	0	0	0	0
Celkem	27	26	12	65

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z této tabulky je dále třeba vyjádřit očekávané četnosti (viz tabulka č. 8)

Pro výpočet očekávané četnosti byl použit vzorec (25):

$$\text{očekávaná četnost} = \frac{\text{součet řádku} \cdot \text{součet sloupce}}{\text{počet respondentů}}$$

Tabulka č. 8: Atmosféra na pracovišti / úsek nebo oddělení - očekávané četnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Atmosféra na pracovišti / Úsek nebo oddělení	Finance	Nákup	Personální	Celková součet
Velmi dobrá	6,65	6,40	2,95	16
Dobrá	18,28	17,60	8,12	44
Spíše špatná	2,08	2,00	0,92	5
Špatná	-	-	-	0
Celkem	27	26	12	65

V Excelu jsem dále použila funkci CHITEST, která mi vypočítala p-hodnotu pro příslušný chí kvadrát. P-hodnota v tomto případě vyšla 0,695010172. P-hodnota je vyšší než hladina významnosti 5 %. Z tohoto důvodu přijmeme nulovou hypotézu. Znaky na sobě tedy nejsou závislé. Z toho tedy vyplývá, že úsek/oddělení kde respondent pracuje neovlivňuje atmosféru na pracovišti. Lze tedy říct, že napříč všemi analyzovanými úseky/odděleními je atmosféra na pracovišti dobrá.

Hypotéza č. 2: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje

Zde budu zjišťovat, zda je to, co respondenty nejvíce motivováno ovlivněno jejich věkem.

H_0 : To co nejvíce motivuje respondenty není ovlivněno jejich věkem

H_1 : To co nejvíce motivuje respondenty je ovlivněno jejich věkem

Postup bude stejný jako u předchozí hypotézy. V tabulce č. 9 je v řádcích uvedeno co respondenty nejvíce motivuje (viz otázka č. 12) a ve sloupcích je uveden jejich věk (viz otázka č. 2).

Tabulka č. 9: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje – pozorované četnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motiv / věk	méně než 26	26 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55	Celkový součet
Dobrý pocit z odvedené práce	0	1	2	0	0	3
Finanční odměna	0	10	8	18	8	44
Osobní rozvoj	2	0	0	0	0	2
Pochvala, uznání	0	0	3	2	0	5
Benefity	0	0	0	1	0	1
Pracovní výsledky	0	2	6	0	2	10
Celkový součet	2	13	19	21	10	65

Z této tabulky lze zjistit co nejvíce motivuje respondenty jednotlivých věkových kategorií. Například nejmladší respondenty motivuje nejvíce osobní rozvoj.

Nyní si opět stejným způsobem jako u Hypotézy 1 vyjádřím očekávané četnosti.

Tabulka č. 10: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje – očekávané četnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motiv / věk	méně než 26	26 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55	Celkový součet
Dobrý pocit z odvedené práce	0,0923	0,6000	0,8769	0,9692	0,4615	3
Finanční odměna	1,3538	8,8000	12,8615	14,2154	6,7692	44
Osobní rozvoj	0,0615	0,4000	0,5846	0,6462	0,3077	2
Pochvala, uznání	0,1538	1,0000	1,4615	1,6154	0,7692	5
Benefity	0,0308	0,2000	0,2923	0,3231	0,1538	1
Pracovní výsledky	0,3077	2,0000	2,9231	3,2308	1,5385	10
Celkový součet	2	13	19	21	10	65

V tomto případě p-hodnota vyšla 1,00773E-09. Je tedy menší než hladina významnosti 5 %, proto se zamítá nulová hypotéza. Znaky jsou na sobě závislé. Je třeba zjistit velikost této závislosti. Nejprve se spočítá testové kritérium (25):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}}$$

kde:

χ^2 – hodnota testového kritéria,

r – počet řádků,

s – počet sloupců,

i – i-tý řádek,

j – j-tý sloupec,

n_{ij} – počet respondentů v i-tém řádku a j-tém sloupci,

$n\hat{p}_{ij}$ – počet očekávaných respondentů v i-tém řádku a j-tém sloupci.

Pro tento výpočet testového kritéria si nejprve vyjádřím v tabulce absolutní četnosti ve dvojité sumě a ty následně sečtu.

Tabulka č. 11: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce - četnosti ve dvojité sumě
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motiv / věk	méně než 26	26 - 35	36 - 45	46 - 55	více než 55
Dobrá pocit z odvedené práce	0,0923	0,2667	1,4383	0,9692	0,4615
Finanční odměna	1,3538	0,1636	1,8376	1,0076	0,2238
Osobní rozvoj	61,0615	0,4000	0,5846	0,6462	0,3077
Pochvala, uznání	0,1538	1,0000	1,6194	0,0916	0,7692
Benefity	0,0308	0,2000	0,2923	1,4183	0,1538
Pracovní výsledky	0,3077	0,0000	3,2389	3,2308	0,1385

Hodnota testového kritéria je:

$$\chi^2 = 83,4596$$

Pro stanovení velikosti závislosti využijí Cramérův koeficient kontingence (25):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}$$

kde:

χ^2 – hodnota testového kritéria,

n – počet respondentů,

m – menší číslo z r a s .

Výpočet je tedy:

$$V = \sqrt{\frac{83,4596}{65 \cdot (5 - 1)}}$$

Výsledná hodnota Cramérova koeficientu kontingence je: $V = 0,5666$.

Cramérův koeficient nabývá hodnoty 0-1. Výsledek je 0,5666 což znamená že závislost těchto dvou znaků je středně vysoká. To, co zaměstnance nejvíce motivuje je tedy ovlivněno jejich věkem.

Hypotéza č. 3: Závislost mezi spokojeností s nabízenými benefity a motivací respondentů ze strany zaměstnavatele

Zde budu zjišťovat, zda je to, co respondenty nejvíce motivováno ovlivněno jejich věkem.

H₀: Spokojenost s nabízenými benefity neovlivňuje pocit motivace respondentů.

H₁: Spokojenost s nabízenými benefity ovlivňuje pocit motivace respondentů.

Opět bude zvolen stejný postup. V řádcích je uvedena celková motivace respondentů (viz otázka č. 11) a ve sloupcích spokojenost s nabízenými benefity (viz otázka č.17).

Tabulka č. 12: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity – pozorované četnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motivace / spokojenost s benefity	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkový součet
Ano	1	3	2	0	6
Spíše ano	0	10	12	1	23
Spíše ne	0	18	7	6	31
Ne	0	2	3	0	5
Celkový součet	1	33	24	7	65

Opět si vyjádřím očekávané četnosti.

Tabulka č. 13: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity – očekávané četnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motivace / spokojenost s benefity	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen	Celkový součet
Ano	0,0923	3,0462	2,2154	0,6462	6
Spíše ano	0,3538	11,6769	8,4923	2,4769	23
Spíše ne	0,4769	15,7385	11,4462	3,3385	31
Ne	0,0769	2,5385	1,8462	0,5385	5
Celkový součet	1	33	24	7	65

P-hodnota vyšla 0,02863288. Tato hodnota je nižší než hladina významnosti 5 %. Znaky jsou na sobě závislé. Zamítáme tedy nulovou hypotézu a přijmeme alternativní. Pro výpočet velikosti závislosti si opět vyjádřím četnostmi ve dvojité sumě, pomocí nichž poté spočítám hodnotu testového kritéria.

Tabulka č. 14: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity - četností ve dvojité sumě
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření)

Motivace / spokojenost s benefity	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Nespokojen
Ano	8,9256	0,0007	0,0209	0,6462
Spíše ano	0,3538	0,2408	1,4488	0,8806
Spíše ne	0,4769	0,3250	1,7271	2,1219
Ne	0,0769	0,1142	0,7212	0,5385

Po sečtení četností v dvojité sumě dostávám hodnotu testového kritéria. Hodnota testového kritéria v tomto případě je 18,61917. Pro zjištění velikosti závislosti dosadím do Cramérova koeficientu kontingence:

$$V = \sqrt{\frac{18,61917}{65 \cdot (4 - 1)}}$$

Výsledná hodnota Cramérova koeficientu kontingence je: $V = 0,3090$. Závislost dvou sledovaných znaků je slabá až střední. Celková motivace respondentů je lehce ovlivněna jejich spokojeností s nabízenými benefity. Pokud tedy zaměstnavatel zavede nové zaměstnanecké výhody povede to ke zvýšení spokojenosti s nabízenými benefity a následně k vyšší motivaci zaměstnanců.

2.10 Shrnutí výsledků výzkumu

V této části budou stručně shrnuty výsledky z dotazníkového šetření a testované hypotézy.

2.10.1 Atmosféra na pracovišti a komunikace

76 % respondentů uvedlo, že atmosféra na pracovišti je dobrá nebo velmi dobrá, na což navazuje, že atmosféra na pracovišti ovlivňuje 78 % respondentů.

Komunikace podle 85 % respondentů probíhá mezi pracovišti dobře nebo velmi dobře, to je velmi důležité, protože to ovlivňuje efektivitu práce.

2.10.2 Hodnocení pracovního výkonu

80 % respondentů se cítí dostatečně informováno o pracovním výkonu, zároveň by ale uvítalo častější hodnocení pracovního výkonu 65 % respondentů.

57 % respondentů se cítí dostatečně pochváleno od nadřízeného pracovníka za dobře odvedenou práci.

2.10.3 Motivace respondentů

Motivováno se cítí pouze 44 % respondentů.

Nejvíce respondenty motivuje finanční odměna a to celkem 68 % respondentů.

77 % respondentů si myslí, že jejich finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají.

2.10.4 Benefity

41 % respondentů si myslí, že je systém poskytovaných benefitů dobře vypracovaný.

80 % respondentů se cítí dobře informováno o zaměstnaneckých benefitech.

49 % respondentů je motivováno zaměstnaneckými benefity.

Spokojeno s nabízenými benefity je 52 %, nejvíce využívané jsou příspěvek na penzijní připojištění a závodní stravování.

S možnostmi vzdělávání je spokojeno 77 % respondentů.

Pro zvýšení spokojenosti by respondenti uvítali benefity jako jsou například sick days, stravenky, příspěvek na dovolenou.

2.10.5 Vyhodnocení hypotéz

První hypotéza byla stanovena jako závislost mezi atmosférou na pracovišti a oddělením/úsekem kde respondenti pracují. Tato hypotéza se nepotvrdila a znaky na sobě tedy nejsou závislé. Atmosféra tedy není ovlivněna tím na, jakém úseku či oddělení respondent pracuje. Napříč analyzovanými pracovišti je tedy dobrá atmosféra.

Druhou hypotézou jsem zjišťovala závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje. V tomto případě jsou na sobě znaky závislé. Velikost závislosti je středně

vysoká. To, co respondenty nejvíce motivuje je tedy ovlivněno jejich věkem. Mladé lidi motivuje osobní rozvoj. Nejvíce, ale všechny věkové skupiny motivuje finanční ohodnocení.

Poslední hypotéza se zaměřovala na závislost mezi celkovou motivací respondentů a jejich spokojeností s nabízenými benefity. Tato hypotéza se potvrdila a znaky na sobě jsou závislé. Závislost je ovšem poměrně slabá, ale i tak se dá říct, že celková motivovanost respondentů ze strany zaměstnavatele je ovlivněna jejich spokojeností s nabízenými benefity. Pokud by tedy zaměstnavatel zařadil nějaké další benefity vedlo by to ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Závěrečná kapitola diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti. Uvedené návrhy vycházejí z analytické části diplomové práce, konkrétně z výsledků dotazníkového šetření a testovaných hypotéz.

Na základě výzkumu pozorování je společnost dobře vedená a je třeba tento směr udržet.

Návrhy na změnu motivačního systému tedy jsou:

- hodnocení zaměstnanců,
- sick days neboli zdravotní volno,
- benefit karta,
- stravenkový paušál.

3.1 Hodnocení zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti by uvítali častější hodnocení jejich pracovního výkonu. V současnosti probíhá hodnocení zaměstnanců jednou ročně. Rovněž 43 % respondentů se necítí pochváleno vedoucím pracovníkem za dobře odvedenou práci. Pro zaměstnance je zpětná vazba k pracovnímu výkonu velmi důležitá. Díky ní totiž vědí, v čem se jim dařilo, a kde se mohou zlepšit. To je motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Navrhuji tedy, aby ve společnosti probíhali hodnotící pohovory mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci alespoň čtvrtletně. Vzhledem k velikosti podniku je by bylo vhodné, aby se vedení rozhodlo, u kterých pracovních pozic má častější hodnocení smysl, a naopak u kterých je hodnocení jednou ročně dostačující. Hodnotící pohovory se zaměřují na pracovní výkon a případný rozvoj zaměstnance.

Přínosy

Pro zaměstnance je velmi důležité získávat zpětnou vazbu. A to ať už se jedná o pochvalu či kritiku. Pochvala od vedoucích zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům. Díky kritice mají možnost se v daných oblastech zlepšit. Zaměstnanci se díky těmto pohovorům rovněž dozví, co se od nich v následujícím období vyžaduje. Také vedoucí pracovník může získat zpětnou vazbu od svých podřízených.

Náklady

Hodnotící pohovory budou provádět vlastní zaměstnanci v pracovní době. Náklady navíc nad rámec mzdy tedy nevznikají.

3.2 Sick days

Na základě stanovené hypotézy bylo zjištěno, že motivovanost zaměstnanců je ovlivněna spokojeností s nabízenými benefity.

Nežádanějším benefitem dle otázky č. 20 je zavedení sick days neboli zdravotní volno. Tento benefit je v současnosti velmi oblíbený a využíváný napříč všemi firmami.

Společnost musí nejprve stanovit podmínky co se stane s nevyčerpanými dny zdravotního volna. Dále se musí stanovit komu budou čerpání hlásit. Všechny podmínky musí být opatřeny v kolektivní smlouvě.

Navrhuji, aby společnost poskytovala 3 dny zdravotního volna za rok. Pokud zaměstnanec tyto dny nevyužije, aby nebyly převáděny do dalšího roku, a tak na konci roku propadly. Čerpání by zaměstnanci hlásili svému nejbližšímu nadřízenému.

Přínosy

Velkou výhodou zavedení pracovního volna je, že pokud se zaměstnanci necítí dobře mají možnost zůstat doma za 100 % mzdy. Pokud by šli zaměstnanci na neschopenku bylo by jim hrazeno 60 %. V tomto případě by někteří zaměstnanci raději chodili do práce a případně by šířili nemoc mezi ostatní. Rovněž by se snížila jejich produktivita. Dále to může vést ke zvýšení loajality k firmě.

Náklady

Pro výpočet nákladů budu vycházet z průměrné mzdy, která je ve výši 30 227 Kč. Počet zaměstnanců je 1651.

Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na sick days
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na sick days	Částka v Kč
Průměrná měsíční mzda na zaměstnance	30 227
Sociální pojištění 25 %	7 557
Zdravotní pojištění 9 %	2 721
Měsíční mzdové náklady na zaměstnance	40 505
Denní mzdové náklady na zaměstnance	2 026
Mzdové náklady za 3 dny na zaměstnance	6 078
Celkové mzdové náklady na sick days	10 034 778

Dle tabulky č. 14 lze zjistit, že celkový denní náklad na 1 zaměstnance je 2 206 korun. Pro výpočet bylo uvažováno 20 dní v měsíci. Náklady na 3 dny pracovního volna jsou vyčísleny na 6 078 Kč. Celkové roční náklady na všechny zaměstnance společnosti u 3 dní zdravotního volna jsou ve výši 10 034 778 Kč. Ovšem dá se předpokládat, že tato částka bude nižší. Ne všichni zaměstnanci totiž toto volno využijí.

3.3 Flexi pass CARD – benefiční karta

Dalším uváděným benefitem byla karta Flexi pass. Respondenti opět uváděli příspěvek na dovolenou či vzdělávací kurzy, na které by mohli právě tuto kartu využít.

Jedná se o benefiční kartu, kde si zaměstnanci mohou vybrat benefity, které by rádi využívali. Kartu lze využít na různé volnočasové aktivity jako kultura, sport, relaxace, vzdělávání či cestování. Nelze tedy touto kartou platit za potraviny.

Výhodou flexi passu je, že není součástí mzdy tudíž nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Zaměstnanec tedy dostane celou částku, kterou mu zaměstnavatel poskytne.

Přínosy

Každý zaměstnanec si bude moct vybrat z široké nabídky na co kartu využije. Tento benefit může vést k vyšší loajalitě, individuální motivaci a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Náklady

Navrhuji, aby zaměstnancům na Flexi pass bylo měsíčně posíláno 500 Kč, ročně částka tedy činí 6 000 Kč. Ovšem bylo by dobré stanovit i podmínky, kdy zaměstnanci zaniká nárok na tuto částku. Například při neodpracování více než 5 dní v měsíci.

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na Flexi pass

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	Částka v Kč
Zaměstnanec za měsíc	500
Zaměstnanec za rok	6 000
Celkem za všechny zaměstnance za rok	9 906 000

Ročně za všechny zaměstnance byla částka vyčíslena na 9 906 000 Kč.

3.4 Stravenkový paušál

Přesto, že ve společnosti je závodní jídelna a zaměstnanci tak mají možnost využívat dotované stravy, velká část respondentů by uvítala stravenky. Vzhledem k tomu, že by bylo náročnější administrativně odlišit, který zaměstnanec využil dotovanou stravu, a naopak kdo má nárok na stravenku, rozhodla jsem se tedy mezi návrhy zařadit stravenkový paušál. Jedná se o příspěvek na stravování v peněžité formě.

V současnosti zaměstnavatel při využívání dotované stravy zaměstnanci přispívá asi 70 Kč na směnu. Tuto částku bych zachovala i pro stravenkový paušál. V této výši totiž nebude vstupovat ho hrubé mzdy, ale bude připočtena až k částce k výplatě. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad.

Tento benefit sebou ovšem nese negativa. Při zavedení stravenkového paušálu by pravděpodobně dali zaměstnanci přednost využití peněz na něco jiného než na stravu a lidé by do závodní jídelny nechodili v takové míře. Je důležité, aby se zaměstnanci pravidelně stravovali a měli během pracovní doby plnohodnotný oběd pro udržení produktivity práce. Dále pak stravenkový paušál po čase splyne s výplatou a ztratí tak motivační charakter.

Přesto věřím, že značná část zaměstnanců, kteří v současné době navštěvují závodní jídelnu, by ji dále využívali. Nic by se pro ně tedy nezměnilo.

Přínosy

Zaměstnanci dostanou finanční příspěvek, který je osvobozen od daně i sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je to daňově uznatelný náklad. U zaměstnanců, kteří nevyužívají závodní jídelnu by to vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti.

Náklady

Na základě dotazníkového šetření 65 % respondentů že využívá závodní stravování. Pro výpočet současných nákladů na stravování tedy vyjdu z tohoto údaje. Zaměstnanců, kteří tedy využívají závodní stravování je přibližně 1073. Náklady na současnou podobu příspěvku stravování jsou uvedeny v tabulce č.17. Roční náklady vychází z počtu pracovních dní v roce 2021, od čehož je odečteno 25 dní dovolené. Počet pracovních dní tedy vychází na 227.

Pro výpočty nákladů nebudou zohledněni zaměstnanci v pracovní neschopnosti.

Tabulka č. 17: Současné náklady na stravování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na stravu	Částka v Kč
Na 1 zaměstnance za den	70
Na 1 zaměstnance za rok	15 890
Celkem při dotované stravě v závodní jídelně	17 052 354

Při současném stavu se náklady na stravování pohybují okolo 17 milionů korun. Náklady při zavedení stravenkového paušálu a porovnání se stávajícími náklady jsou vyčísleny v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Porovnání současného a navrhovaného stavu u příspěvku na stravu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na stravu	Částka v Kč
Celkem při dotované stravě v závodní jídelně	17 052 353
Celkem při stravenkovém paušálu	26 234 290
Rozdíl mezi dotovanou stravou a stravenkovým paušálem	9 181 937

Celkové náklady na stravenkový paušál činí 26 234 290 Kč. V případě zavedení stravenkového paušálu by společnosti vzrostly náklady o 9 181 937 Kč.

3.5 Shrnutí návrhů

V této kapitole jsem se zabývala návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému. Vstupními daty byla analytická část. Navrženy byly tyto opatření: častější hodnocení zaměstnanců, dny zdravotního volna, flexi pass card a stravenkový paušál. Tyto návrhy vyšly z dotazníkového šetření. Zaměstnanci by totiž uvítali častější hodnocení pracovního výkonu a testováním hypotéz bylo zjištěno, že motivace zaměstnanců je ovlivněna jejich spokojeností s nabízenými benefity.

Celkové ekonomické zhodnocení

Pokud by se společnost rozhodla zavést všechny navrhované změny tak celkové ekonomické zhodnocení je v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Celkové ekonomické zhodnocení návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na jednotlivé změny	Částka
Náklady na hodnocení zaměstnanců	0 Kč
Náklady na Sick days	10 034 778 Kč
Náklady na Flexi pass CARD	9 906 000 Kč
Náklady na stravenkový paušál	9 181 937 Kč
Celkové náklady na změny	29 122 715 Kč

Celkové náklady na návrhy jsou vyčísleny na 29 122 715 Kč. Vzhledem k počtu zaměstnanců 1651 vychází náklady poměrně vysoké. V nákladech ovšem nejsou zohledněni zaměstnanci v pracovní neschopnosti, kterým by zanikl nárok na tyto benefity.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala zlepšením motivace a spokojenosti zaměstnanců ve výrobním podniku. Hlavní cíl diplomové práce byl tedy přispět návrhy ke zlepšení a zefektivnění motivačního systému společnosti. Navržená opatření měla vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Práce byla rozdělena do třech částí. První část byla orientovaná na teoretická východiska. Byly v ní popsány základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení, odměňování, spokojenost a vzdělávání zaměstnanců.

Druhá část se zaměřovala na analýzu současného stavu. Nejprve byla představena analyzovaná společnost včetně její organizační struktury, následně byla popsána struktura zaměstnanců z hlediska věku, pohlaví, pracovní kategorie a vzdělání. Dále byly popsány současné zaměstnanecké výhody, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Hlavním bodem této části bylo dotazníkové šetření a testování stanovených hypotéz.

Poslední část byla zaměřena na návrhy, které povedou ke zlepšení stávající motivačního systému. Z analytické části vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali častější hodnocení pracovního výkonu. Proto prvním návrhem bylo, aby hodnocení na některých pozicích probíhalo čtvrtletně. Zaměstnanci díky tomu budou lépe informovaní a zvýší se jejich motivace. Další návrhy byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Jak již bylo zmíněno motivaci zaměstnanců ovlivňuje spokojenost s nabízenými benefity. Proto jsem navrhla tři, které respondenti nejčastěji zmiňovali. Jedná se konkrétně o sick days, benefiční karta a stravenkový paušál. Všechny tyto návrhy byly ekonomicky zhodnoceny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- (2) ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (3) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- (4) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie* [online]. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015 [cit. 12.2.2021]. Manažer. ISBN 978-80-247-9836-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/manazerska-psychologie-369009/>.
- (5) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- (6) HIRIYAPPA, B. *Management of Motivation and Its Theories*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011. ISBN 978-1466370807.
- (7) URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- (8) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (10) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- (11) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- (12) VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- (13) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- (14) ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015, 144 s. ISBN 978-80-87439-19-7.
- (15) ARTHUR, Diane a Daniel HRADILÁK. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (16) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- (17) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (18) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010, 160 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- (19) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- (20) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (21) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* [online]. 4. vydání. Praha: Grada, 2011 [cit. 12.2.2021]. ISBN 978-80-247-7084-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-369117/>
- (22) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- (23) Webové stránky společnosti XYZ, a. s.
- (24) Interní dokumenty společnosti, z roku 2021
- (25) MICHALÍKOVÁ, Eva. *Sbírka úloh pro výuku předmětu Metody aplikované statistiky*. Vysoké učení technické v Brně, 2017.

(26) Nejlepší karta pro váš volný čas. *Sodexo* [online]. Praha, ©2021 [cit. 2021-05-03].

Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/karta-pro-volny-cas/>

(27) Stravenkový paušál v praxi. *Portál.POHODA* [online]. ©2012 [cit. 2021-05-06].

Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/stravenkovy-pausal-v-praxi/>

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	32
Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců.....	34
Graf č. 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců	36
Graf č. 4: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaké je Vaše pohlaví?	42
Graf č. 5: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Kolik je Vám let?	43
Graf č. 6: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jak dlouho ve společnosti pracujete?	44
Graf č. 7: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Na jakém úseku/oddělení pracujete?	45
Graf č. 8: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaká je atmosféra na pracovišti?	46
Graf č. 9: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti?	47
Graf č. 10: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti?	48
Graf č. 11: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Cítíte se dostatečně informován/a o svém hodnocení za Váš pracovní výkon?	49
Graf č. 12: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Uvítal/a byste častější hodnocení pracovního výkonu od Vašeho nadřízeného?	50
Graf č. 13: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od Vašeho nadřízeného?	51
Graf č. 14: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Cítíte se ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován/a?	52
Graf č. 15: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Co Vás nejvíce motivuje?	53
Graf č. 16: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte?	54
Graf č. 17: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Považujete současný systém benefitů za dobře vypracovaný?	55
Graf č. 18: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech?	56

Graf č. 19: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu?	57
Graf č. 20: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jaká je Vaše spokojenost s nabízenými benefity?.....	58
Graf č. 21: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Vyberte benefity, které Vás motivují.	59
Graf č. 22: Procentní vyjádření odpovědí k otázce: Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve společnosti?.....	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida	18
Obrázek č. 2: Faktory Herzbergovy teorie.....	19
Obrázek č. 3: Proces motivace.....	20
Obrázek č. 4: Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců	25
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	30
Obrázek č. 6: Členění divizí a úseků	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců.....	32
Tabulka č. 2: Pracovní kategorie zaměstnanců.....	33
Tabulka č. 3: Věková struktura zaměstnanců	35
Tabulka č. 4: Průměrný věk zaměstnanců	35
Tabulka č. 5: Pracovní doba směnného provozu	37
Tabulka č. 6: Pracovní doba nepřetržitého provozu	37
Tabulka č. 7: Atmosféra na pracovišti / úsek nebo oddělení - pozorované četnosti.....	62
Tabulka č. 8: Atmosféra na pracovišti / úsek nebo oddělení - očekávané četnosti	62
Tabulka č. 9: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje – pozorované četnosti	63
Tabulka č. 10: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce motivuje – očekávané četnosti	64
Tabulka č. 11: Závislost mezi věkem a tím co respondenty nejvíce - četnosti ve dvojité sumě	65
Tabulka č. 12: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity – pozorované četnosti	66
Tabulka č. 13: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity – očekávané četnosti	66
Tabulka č. 14: Závislost mezi motivací a spokojeností s nabízenými benefity - četnosti ve dvojité sumě	67
Tabulka č. 15: Kalkulace nákladů na sick days	72
Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů na Flexi pass	73
Tabulka č. 17: Současné náklady na stravování	74
Tabulka č. 18: Porovnání současného a navrhovaného stavu u příspěvku na stravu	74
Tabulka č. 19: Celkové ekonomické zhodnocení návrhů	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Průvodní dopis k dotazníku.....	I
Příloha 2: Dotazník	II
Příloha 3: Kompletní odpovědi na otázku: Jaký další benefit byste uvítal/a pro zvýšení Vaší spokojenosti?	V

Příloha 1: Průvodní dopis k dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Monika Vencálková a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Motivační systém podniku.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro vypracování diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Příloha 2: Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví? *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Kolik je Vám let? *

- ☐ méně než 26
- ☐ 26 - 35
- ☐ 36 - 45
- ☐ 46 - 55
- ☐ více než 55

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete? *

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ 11 - 15 let
- ☐ 16 - 25 let
- ☐ 26 - 35 let
- ☐ více než 35 let

4. Na jakém úseku/oddělení pracujete? *

- ☐ Finance
- ☐ Nákup
- ☐ Personální
- ☐ Jiné:

5. Jaká je atmosféra na pracovišti? *

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Spíše špatná
- ☐ Velmi špatná

6. Ovlivňuje Váš pracovní výkon atmosféra na pracovišti? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Jak probíhá komunikace mezi jednotlivými pracovišti? *

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Dobře
- ☐ Spíše špatně
- ☐ Špatně

8. Cítíte se dostatečně informován/a o svém hodnocení za Váš pracovní výkon? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Uvítal/a byste častější hodnocení vašeho pracovního výkonu od vašeho nadřízeného? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Myslíte si, že jste po splnění dobře odvedené práce dostatečně pochválen/a od vašeho nadřízeného? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

11. Cítíte se ze strany zaměstnavatele dostatečně motivován/a? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

12. Co Vás nejvíce motivuje? *

- ☐ Finanční odměna
- ☐ Pochvala, uznání
- ☐ Benefity
- ☐ Pracovní výsledky
- ☐ Osobní rozvoj
- ☐ Jiné:

13. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonáváte? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Považujete současný systém poskytovaných benefitů za dobře vypracovaný? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Myslíte si, že jste dobře informován/a o zaměstnaneckých benefitech? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. Motivují Vás zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

17. Jaká je Vaše spokojenost s nabízenými benefity? *

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

18. Vyberte benefity, které využíváte: *

- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Zvýhodněné telefonní tarify
- ☐ Zvýhodněné dětské letní tábory
- ☐ Aktivita pro zaměstnance
- ☐ Flexibilní pracovní doba
- ☐ Závodní stravování
- ☐ Vzdělávací kurzy

19. Jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání ve společnosti? *

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

20. Jaký další benefit byste uvítal/a pro zvýšení Vaší spokojenosti?

Příloha 3: Kompletní odpovědi na otázku: Jaký další benefit byste uvítal/a pro zvýšení Vaší spokojenosti?

Respondent	Odpověď	Respondent	Odpověď
1	Příspěvek na dojíždění	34	příspěvek na dovolenou, sick days
2	-	35	
3	sport karta	36	sick day
4		37	
5	13. plat, příspěvek na dovolenou, sick days / dovolená navíc	38	
6	sick days, stravenky	39	benefiční karta (sport,...)
7		40	
8	stravenky místo dotov.stravy	41	stravenky
9		42	
10		43	příspěvek na rekreaci
11		44	
12	sick days, úrazové pojištění, příspěvek na dovolenou	45	
13	sick day	46	příspěvek na dopravu, dovolenou
14		47	
15	sick days	48	
16		49	sick days
17	sick days; příspěvek na rekreaci	50	
18		51	poukázky
19	Možnost poskytnout lázně	52	školení
20	vzdělávací kurzy, možnost využívat flexibilní pracovní dobu	53	
21		54	vzdělávací kurzy, sick days
22		55	13. plat
23	sick days	56	flexipass
24	sick day, stravenkový paušál	57	
25	Jazykové kurzy, školení	58	stravenky
26	stravenky	59	
27		60	sick days
28	Sickdays	61	příspěvek na dojíždění
29		62	multisport
30	13.plat, stravenky	63	
31	stravenkový paušál	64	Jazykové kurzy
32		65	
33	příspěvek na rekreaci		